

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Erik Tahvanainen

MYYNTIASSISTENTIN JA -HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN ICT-  
ALAN YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö  
Elokuu 2015



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Elokuu 2015**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
013 260 600

**Tekijä**  
Erik Tahvanainen

**Nimeke**  
Myyntiassistentin ja -henkilöstön johtaminen ICT-alan yrityksessä

**Tiivistelmä**

Tämän opinnäytetyön tietoperusta rakentuu myyntijohtamisesta, myyntihenkilöstön sekä myyntiassistentin työtehtävien ja ominaisuuksien tarkastelusta sekä myyntiprosessimallin avaamisesta informaatio-, viestintä- ja teknologia-alan yrityksessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää vastaus kysymykseen, mitä vaaditaan menestyksekkääseen ja onnistuneeseen myyntiassistentin palkkaamiseen informaatio-, viestintä- ja teknologia-alan yrityksessä. Lisäksi tarkoituksena oli pohtia, minkälaista osaamista niin yritykseltä kuin johtajalta ja myyntihenkilöstöltä vaaditaan kyseisessä prosessissa. Opinnäytetyön lopussa käsitellään opinnäytetyöntekijän omaa empiiristä kokemusta, jonka hän on kartuttanut informaatio-, viestintä- ja teknologia-alan yrityksessä toimiessaan.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja menetelmäksi valittiin fenomenologinen tutkimus. Fenomenologiseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska opinnäytetyössä hyödynnetään vahvasti opinnäytetyöntekijän omia tuntemuksia ja kokemuksia käsiteltävästä aiheesta. Tutkimuksessa todettiin, että myyntiassistentin palkkaaminen yritykseen vähentää myyntihenkilöstön työtaakkaa, mutta vain tiettyjen vaatimuksien täytyessä. Vaatimuksiksi voidaan nimetä muun muassa luottamus, viestintä, onnistunut johtaminen sekä perehdyttäminen.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 44

**Asiasanat**

Johtaminen, myyntityö, myyntipäälliköt, tieto- ja viestintätekniikka



**THESIS**  
**August 2015**  
**Business Economics**

Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
FINLAND  
013 260 600

Author  
Erik Tahvanainen

Title  
Leadership of Sales Assistant and Sales Personnel in an ICT Company

Abstract

The purposes of this thesis were to understand sales management, to examine the tasks and attributes of sales personnel and sales assistants; and to clarify the sales process model used by companies in the field of Information and -Communications Technology (ICT).

The aim of this thesis were to find the answer to the question as to what it takes to find a Sales Assistant suitable for an ICT company. Furthermore, the thesis explores what kind of knowledge is expected from both directors and sales personnel in the aforementioned process. Finally, this thesis analyses the author's own practical experiences which he has acquired by working in an ICT company.

In this thesis qualitative research approach was used and phenomenological research was chosen as the primary method. This research method was chosen because the current thesis will heavily rely on the author's own perceptions and experiences. The conclusion to be drawn from this study is that the hiring of a sales assistant will reduce the workload of sales personnel to some extent, but only when certain requirements are met. These requirements include trust, communication, successful management and training of new employees, to name but a few.

Language

Finnish

Pages 44

Keywords

Management, Sales Work, Sales Assistant, Information and -Communications Technology (ICT)

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Työn tavoitteet ja tietoperusta .....	5
1.2	Aikaisemmin julkaistu kirjallisuus aihealueesta .....	7
1.3	Tutkimusmenetelmä .....	7
1.4	Tutkimusaineiston kerääminen .....	8
1.5	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet .....	9
2	Myyntijohtaminen ja -työn organisointi .....	9
2.1	Ihmisten, asioiden ja itsensä johtaminen .....	9
2.2	Myyntijohtaminen .....	11
2.3	Myynnin suunnittelu .....	12
2.4	Hyvän johtajan ominaisuuksia .....	14
3	Millaisia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä hyvältä myyjältä odotetaan? .....	14
4	Myyntiprosessi ohjelmistoalan yrityksessä .....	16
4.1	Asiakashallintajärjestelmä .....	17
4.2	Asiakkaiden kartoittaminen sekä kontaktin avaaminen .....	18
4.3	Myyntineuvottelu ja -tapaaminen .....	19
4.4	Onnistunut sekä epäonnistunut myynti .....	20
4.5	Palveluiden tarjoaminen ja asiakaspalvelu .....	21
4.6	Yhteenveto myyntiprosessista .....	21
4.7	Lyhyt katsaus ICT-alaan .....	22
5	ICT-alan yritys opinnäytetyöntekijän näkökulmasta .....	23
6	Uuden työntekijän perehdyttäminen ja hyvän johtajan merkitys uuden myyntiassistentin aloittaessa .....	24
6.1	Perehdytys ja töiden aloittaminen .....	24
6.2	Esimiehen merkitys myyntiassistentin työtehtävässä .....	25
6.3	Esimiehen vaikutus työmotivaatioon .....	26
7	Myyntiassistentilta vaadittavia ominaisuuksia .....	29
8	Myyntiassistentin rooli myyntiprosessissa .....	33
9	Opinnäytetyön tulokset .....	36
10	Pohdinta .....	38
10.1	Teorian ja empirian kohtaaminen .....	40
10.2	Oma oppiminen sekä jatkokehitysmahdollisuudet .....	41
	Lähteet .....	43

# 1 Johdanto

Yrity maailmassa sana myynti tulee esiin lähes päivittäin. Sitä ei oikeastaan pysty sivuuttamaan, koska jokainen yritys tarvitsee myyntiä pysyäkseen elossa. Yleisesti ottaen kaikkien yritysten toiminta-ajatus ja kannattavuus rakentuu myynnistä ja myyntityöstä. Tästä johtuen liiketoiminnassa myynnistä keskustellaan jatkuvasti ja jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö vaikuttaa työpanoksellaan joko suorasti tai epäsuorasti myyntityöhön.

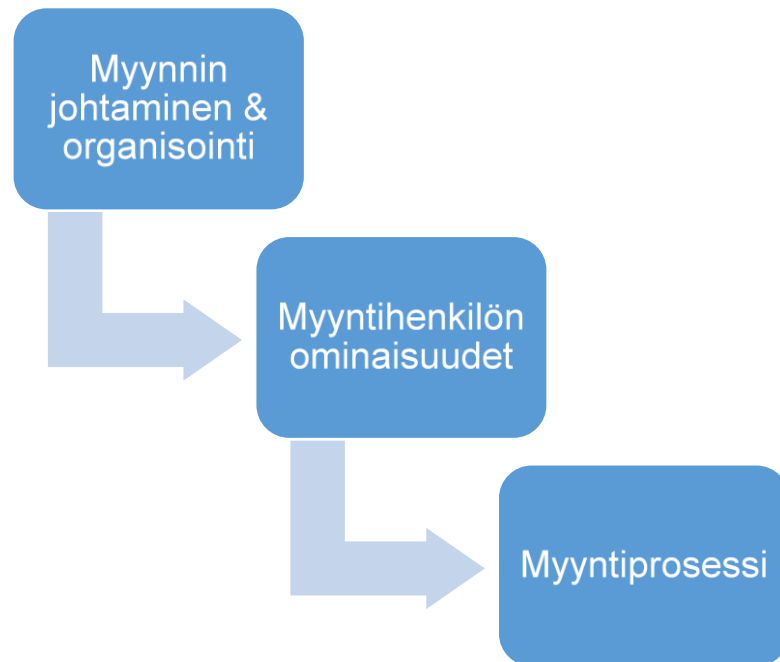
Nykyisin myyntiin pyritään panostamaan entistä enemmän ja näin ollen erilaisten tutkimusten, töiden sekä artikkeleiden tekeminen ja käyttäminen on yleistynyt yrityksissä. Näiden hyödyntäminen jatkuvan ja tehokkaan koulutuksen ohella voi mahdollistaa innovatiivisen myynnin, joka voi parhaassa tapauksessa tuoda yritykselle huomattavan kilpailuedun. Myös osaava henkilöstö tai erilaisten myyntimallien käyttö voi omalta osaltaan vaikuttaa myynnin tuloksellisuuteen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella ohjelmistoalan myyntiprosessia, johtamista sekä myyntihenkilöstön toimintaa. Työssä perehdytään myös siihen, millaisia ominaisuuksia myyjällä ja myynnin tukihenkilöllä tulisi olla sekä millä tavoin ohjelmistoalan myyntiprosessimalli rakentuu. Työssä kerrotaan myös opinnäytetyöntekijän omia havaintoja ja kokemuksia ohjelmistoalan yrityksen toimintamalleista.

## 1.1 Työn tavoitteet ja tietoperusta

Opinnäytetyö voidaan nimetä tutkimuslähtöiseksi ja työn tietoperusta rakentuu sekä teoriasta että empiirisestä osuudesta. Teoria rakentuu myyntijohtamisesta ja myynnin organisoimisesta. Johtamista ja organisoimista seuraa myyntihenkilön ja myyntiassistentin ominaisuuksien ja työtehtävien kuvaus ja teoriaosion loppuosassa tarkastellaan myyntiprosessia ohjelmistoalalla. Opinnäytetyön empiirinen osuus pohjautuu opinnäytetyöntekijän omiin kokemuksiin myyntityöstä,

jotka opinnäytetyöntekijä on hankkinut työskennellessään myyntiassistenttina ICT-alan yrityksessä. Lisäksi empiirisessä osiossa käsitellään muun muassa opinnäytetyöntekijän suorittamaa työharjoittelua ja avataan myyntiassistentin työtehtäviä. Tämän jälkeen kokemuksia peilataan alan teorioihin ja lopussa suoritetaan pohdintaa siitä, kuinka teoria sekä empiria kohtaavat opinnäytetyössä.



Kuvio 1. Viitekehys kuvana.

Opinnäytetyön tavoitteet voidaan kuvata seuraavasti (kuvio 1.). **Päätavoitteena** on selvittää millaista myyntijohtajuutta ja organisoimista menestyvä myyntihenkilöstö tarvitsee. Lisäksi päätavoite on tarkoitus jakaa pienempiin aihekokonaisuuksiin, **alatavoitteisiin**. Työn alatavoitteita ovat myyjän ja myyntiassistentin työtehtävien ja ominaisuuksien selvittäminen sekä ohjelmistoalan myyntiprosessin kuvaaminen. Teoriataustan jälkeen seuraa osio, joka sisältää opinnäytetyöntekijän omia kokemuksia ja havaintoja ohjelmistoalalta.

## 1.2 Aikaisemmin julkaistu kirjallisuus aihealueesta

Tämän opinnäytetyön aiheesta on kirjoitettu melko vähän opinnäytetöitä tai pro gradu -tutkielmia, mutta **aihetta koskettavia töitä** löytyi internetistä kaksi. Ensimmäinen työ Oulun yliopistossa tehty pro gradu –tutkielma Myyntiprosessi Ohjelmistoyrityksessä (Kervinen 2014) ja toinen Haaga-Heliassa tehty opinnäytetyö Tehoa Myyntiin (Kärnä ym. 2010).

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö syntyi opinnäytetyöntekijän omien ajatusten ja ideoiden pohjalta. Tutkimuksen lähtökohtana toimii Suomessa perustettu ja nykyisinkin Suomessa pääkonttoriaan pitävä ICT-alan pk-yritys, jossa opinnäytetyöntekijä suoritti opintoihinsa kuuluvan noin viiden kuukauden mittaisen työharjoittelun.

Opinnäytetyö suoritetaan fenomenologisena tutkimuksena, joka lasketaan laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi. Fenomenologisella tutkimuksella tarkoitetaan opinnäytetyöntekijän omien kokemusten ja havaintojen pohjalta tehtyä tutkimusta. Teoriaa hyödyntämällä kokemuksista ja havainnoista rakennetaan ehjä kokonaisuus, jossa tutkimusongelmaa tarkastellaan kriittisestä näkökulmasta. Lisäksi työn tarkoituksena on pystyä käsittelemään aihetta monipuolisesti. Kuten edellä todettiin, tutkimusmenetelmän tarkoituksena ovat omien ajatusten ja asenteiden kuvaaminen ja yleisesti fenomenologisessa tutkimuksessa nostetaan esiin tutkijan omat alkuperäiset tuntemukset ja analyysit käsiteltävästä aiheesta.

Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin fenomenologinen tutkimus, koska opinnäytetyössä tarkastellaan yhden ihmisen ainutlaatuisia kokemuksia, tuntemuksia, pohdintoja sekä havaintoja tutkittavasta aiheesta. Fenomenologinen tutkimus soveltuu opinnäytetyöntekijän mielestä parhaiten tähän opinnäytetyöhön, koska kyseessä on ihmisen kokemia tunteita eikä opinnäytetyössä ole tarkoitus käsitellä esimerkiksi haastatteluita, kyselyitä tai muuta vastaavia menetelmiä. Fenomenologisen tutkimuksen peruspiirre on oppiminen kokemusten, ilmiöiden

ja tuntemuksien avulla. Aluksi edellä mainittujen kokonaisuuksien tarkastelu tapahtuu ilman teoriataustaa tai viitekehystä. Vasta omien tulkintojen vahvistuttua otetaan tulosten tueksi teoria, johon omien kokemusten rakentamaa kuvaa voidaan peilata. Fenomenologisessa tutkimuksessa ollaan enemmän kiinnostuneita siitä, miten ilmiö koetaan ja mitä siitä opitaan. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Opinnäytetyön tuloksia ja pohdintaa esitetään työn lopussa luvuissa **Tulokset** sekä **Pohdinta**.

Opinnäytetyön **luotettavuudessa** voidaan todeta olevan luotettavuuteen negatiivisesti vaikuttava tekijä. Pelkästään opinnäytetyöntekijän kokemukset ICT-alasta voivat tehdä opinnäytetyöstä hieman suppean, mutta kriittisellä ja laaja-alaisella tarkastelulla sekä pohdinnalla opinnäytetyöstä ja sen tuloksista pyritään saamaan kattava kokonaisuus.

#### 1.4 Tutkimusaineiston kerääminen

Opinnäytetyötä varten kerättiin aineistoa usealla eri tavalla. Tämän opinnäytetyön tiedonkeruu oli omalta osaltaan uniikki prosessi, koska tutkimuksessa viitataan opinnäytetyöntekijän omiin tuntemuksiin, kokemuksiin, havaintoihin, näkemyksiin sekä arvioihin.

Kuinka sitten tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin? Aineisto pohjautui vahvasti opinnäytetyöntekijän kirjattuihin sekä mieleen painettuihin tietoihin. Apuna tämän opinnäytetyön tekemisessä käytettiin opinnäytetyöntekijän harjoittelu- sekä jaksoraportteja, muistiinpanoja harjoitteluajalta, koulutuksia, työmateriaaleja sekä työpaikalla käytännössä opittuja tietoja. Muistiinpanoja opinnäytetyöntekijä on kirjannut systemaattisesti kuuden kuukauden mittaisen työharjoittelun ajalta. Lisäksi koulun velvoittamia jaksoraportteja sekä loppuraporttia työharjoittelusta käytettiin tämän tutkimuksen apuna.



## 1.5 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

**Myyntiassistentilla** tarkoitetaan työntekijää, joka työpanoksellaan pyrkii kehittämään yrityksen prosesseja, tässä tapauksessa myyntiprosessia. Assistentin tarkoitus on auttaa myynnin henkilöstöä helpottamalla heidän päivittäistä työtaakkaa. (Peltonen 1998.)

**Johtamisella** tarkoitetaan ihmisten ohjaamista niin, että saavutettu lopputulos on parempi kuin ilman johtamista saavutettu lopputulos. Johtamisen pohjimmainen tarkoitus on saada tuloksia aikaan ihmisten avulla, ei yksin. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002.)

Lyhenne **ICT** tulee sanoista Information and Communications Technology, suomennettuna informaatio- ja viestintäteknologia. ICT:llä tarkoitetaan elektronisia komponentteja, matkapuhelimia, tietoliikenteen ja tietoliikennelaitteiden sekä elektroniikan valmistusta, televiestintää, ohjelmointia ynnä muuta vastaavaa toimintaa. (Tilastokeskus 2015.)

## 2 Myyntijohtaminen ja -työn organisointi

### 2.1 Ihmisten, asioiden ja itsensä johtaminen

Johtajuutta on pyritty määrittelemään useilla eri tavoilla ja monissa määritelmissä toistuvat samat perustekijät: tavoitteet, ryhmät, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Northouse (1997) on määritellyt johtajuuden seuraavasti: "Johtajuus on prosessi, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa". Johtajat kuuluvat yrityksen ylimpään johtoon ja he ovat yleensä yrityksen rautaisia ammattilaisia. He muokkaavat yrityksen visiot, missiot ja strategiat toimiviksi kokonaisuuksiksi, mitkä henkilöstö operatiivisella tasolla toteuttaa.

Johtamiseen sisältyy myös analyysien tarkastelu, suunnittelu, toteuttaminen sekä niiden pohjalta erilaisten yrityksen kannalta kriittisten päätösten tekeminen, muun muassa myyntistrategian muuttaminen myynnin heikentyessä. Analyysien tarkasteluun yleisesti käytettyjä johtamisjärjestelmiä ovat strateginen johtamisjärjestelmä (Balanced Scorecard), ulkoiset sertifiointit (ISO-laaturjestelmät) sekä operatiivinen (sisäinen) johtamisjärjestelmä, esimerkiksi vuosikellojärjestelmä, jolla pitkän tähtäimen strategioista saadaan rakennettua kokonaiskuva nykyhetkeen. (Jylhä & Viitala 2011, 277–279.) Jotta yritys olisi menestyvä, kannattava ja hyvinvoiva, tarvitsee yritys hyvän ja motivoituneen henkilöstön. Yrityksen menestyminen ja toimintakyky ovat henkisen pääoman varassa eli miten hyvin henkilöstö osaa työnsä ja kuinka hyvä on henkilöstön hyvinvointi. Tärkeintä sosiaalisen pääoman luomisessa on muistaa vuorovaikutus sekä luotettavuus. (Jylhä & Viitala 2011, 242–244.)

Hyvä **johtajuus** (leadership) on tärkeä osa yrityksen hyvinvointia. Johtamisella luodaan suunta ja yhteiset tavoitteet yritykselle ja johtajuudella, tarkemmin sanottuna ihmisten johtamisella, tarkoitetaan oikeiden asioiden tekemistä, tulevaisuuteen päin kurkottamista ja uuden kokeilemistä. Lisäksi henkilöstön vahvuuksien etsiminen, niiden hyödyntäminen sekä joustavuus ja muutoshalukkuus kuuluvat vahvasti ihmiskeskeiseen johtamistyyliin.

Yleensä **asioiden johtamisella** (management) tarkoitetaan rakenteiden, strategioiden, erilaisten järjestelmien hallinnointia, resurssien käyttöä sekä markkinoiden hallintaa. Tällä pyritään yrityksen tai organisaation toiminnan vakauttamiseen ja tulevaisuuden ennustettavuuteen. Asioiden johtaminen keskittyy myös liiketoiminnan kehittämiseen. Asioiden johtamista on toisaalta hieman kritisoitu, koska siinä pääsääntöisesti johtajien ja henkilöstön välinen suhde jää etäiseksi. Tätä asetelmaa kutsutaan esimies-alainen -suhteeksi. (Jylhä & Viitala 2011, 251.)

**Itsensä johtamisella** tavoitellaan hyvinvointia, hyvää elämää ja mahdollisuutta toteuttaa haluttuja unelmia. Itsensä johtamisen tärkeimmät osa-alueet ovat kuitenkin henkilökohtainen kasvu ihmisenä sekä kyky kehittää itseään ja uudistua. Tätä kyseistä johtamisen menetelmää käyttämällä tulisi pystyä ohjaamaan, hal-

litsemaan sekä toteuttamaan omat visiot itselle parhaimmalla mahdollisella tavalla, niin fyysisellä kuin henkisellä tasolla. (Sydänmaanlakka 2006, 33.) Lisäksi, taitavalla itsensä johtamisella omat heikkoudet voidaan havaita ja tuntemus itsestä paranee ja kehittyy. Edellä mainitut ominaisuudet mahdollistavat myös omien henkilökohtaisten vahvuuksien löytämisen. Sydänmaanlakka (2006, 43–44) kuvailee kirjassaan itsensä johtamisen viideksi tärkeimmäksi osa-alueeksi kehon, mielen, tunteet, arvot sekä työn. Kuitenkin täytyy muistaa, että itsensä johtamista ei voi oppia teoriassa vaan ainoa oikea tapa harjoittaa sitä on käytännönläheinen oppiminen pitkällä aikajaksolla. Tärkeintä on itsensä ja toimintansa arviointi ja kyvykkyys nähdä nykytila oman toiminnan osalta.

## 2.2 Myyntijohtaminen

Tässä luvussa paneudutaan tarkemmin myyntijohtamiseen. Vahvaselän (2014, 210) sanoin, myyntijohtaja on vastuussa tuloksenteosta yritykselle sekä hänen tai myyntijohdon vastuulla on rakentaa edellytykset menestyvälle myyntityölle. Hyvää ja menestyksestä myyntitiimiä ei voi kuvitellakaan ilman tehokasta myynnin johtamista. Jotta ihmiset saadaan työskentelemään tehokkaasti ja tuloksekkaasti, tarvitaan heidän yläpuolelleen johtaja, joka näkee ”suuren kuvan” nykytilasta ja pystyy omalla panoksellaan muovaamaan tiimistä huipputiimin. Mutta myynnin johtaminen ei käsitä ainoastaan edellä mainittua käsitettä, vaan johtaminen nähdään laajempänä kokonaisuutena, joka koostuu seurannasta, suunnittelusta, organisoinnista, ohjaamisesta, henkilöstöpolitiikasta ja –hallinnasta sekä myyntitoimintojen jatkuvasta tarkastelusta. (Vahvaselkä 2004, 219–223.)

Myynnin johtamiseen kuuluu olennaisesti yrityksen myynnin organisoiminen ja rakentaminen. Myyntijohdon tulee suunnitella myyntiin liittyvät tehtävät tarkoin ja laatia ohjeet, joiden avulla myyntihenkilöstön tulee myyntityötään hoitaa. Myyntisuunnitelmaan kuuluu yleensä kirjata mistä myyntiä hankitaan, kuinka myynti organisoidaan ja hoidetaan, ketkä ovat avainasiakkaat yritykselle (segmentit), mitä myydään, mitkä ovat myyntialueet sekä mitkä ovat tärkeimmät myytävät tuotteet. Lisäksi myyntihenkilöstön vastuiden jakaminen ja yhteisten

pelisääntöjen laatiminen kuuluu omalta osaltaan myyntijohtajan tärkeimpiin työtehtäviin. (Rope 2003, 118–120.)

Myyntijohtamisen tärkeänä menestystekijänä pidetään osallistuvaa johtamista ja henkilöstön kanssa läheistä työskentelemistä esimerkiksi ohjaamisen ja motivoimisen avulla. Myyntijohtaja voi ohjata henkilöstöään joko asetettujen tavoitteiden ja tapaamisten avulla tai välittömästi vuorovaikuttamalla henkilöstöön heidän esimiehenään. Jos tarkastellaan myyntijohtajan työtehtäviä uutta myyntihenkilöä rekrytoitaessa, niin useimmiten uudelle työntekijälle tulee selvittää mitä häneltä vaaditaan, minkälainen hänen toimenkuvansa on, millaisia hänen työtehtävänsä ovat, mitkä ovat vastuut ja velvollisuudet, miten laatu syntyy yhteisessä yrityksessä sekä millainen yrityksen liikeidea on. (Vahvaselkä 2004, 210.)

Myyntityöhön positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat myynnissä onnistuminen sekä esimieheltä saatava positiivinen palaute ja motivointi. Myyjän kannalta tärkeää on palautteen antaminen niin menestymisen kuin epäonnistumisen hetkillä. Yrityksen osalta merkittävää on kuitenkin se, että itse työntekijä haluaa työskennellä yrityksessä ja on motivoitunut ja taas yksilölle tärkeää on nähdä se, että johto luottaa työntekijään. Kun työntekijään luotetaan, niin työstä tulee tehokkaampaa ja tuloksekkaampaa, mikä näkyy saavutetuissa myyntitavoitteissa tai muussa vastaavassa toiminnassa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22–24.)

### **2.3 Myynnin suunnittelu**

Analyyseillä muodostetaan yritykselle kivijalka, joka on edellytys menestyvän liiketoiminnan rakentamiseen. Analyysit ohjaavat tavoitteiden asettamista sekä muovaavat yrityksen strategioita ja toimenpiteitä. Analyysille tulisikin asettaa kolme tavoitetta: liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle tarvittavan vakaan pohjan hankkiminen, nykytilanteen tuntemuksen kehittäminen sekä ihmisten analysointitaitojen kehittäminen, jotta organisaation yhteinen näkemys voi syntyä. (Kamensky 2006, 117.)

Kun tarkastellaan johtamista ja etenkin myyntijohtamista, tarvitaan työn tueksi paljon suunnittelua. Hyvällä suunnittelulla on tarkoitus valmistautua yrityksen tulevaisuuteen ja taata myynnin kasvaminen ja kehittyminen. Suunnittelu tulee kuitenkin toteuttaa järkevästi ja niin, että suunnitelmat tuottavat yritykselle lisäarvoa. Muuten suunnittelemisella ei ole mitään pohjaa, jos suunnitelmia ei käytetä. (Laine 2008, 238.)

Kun puhutaan myyntisuunnitelmista, niin kyseisten suunnitelmien tulee aina pohjautua myynnille asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet ja suunnitelmat tulee saada ikään kuin keskustelemaan keskenään. Tämän lisäksi, suunnitelmista tulee löytyä mittareita ja välitavoitteita henkilö- ja tiimitasolla. Näin taataan se, että johto ja myyjät voivat seurata toteutunutta myyntiä suunniteltuun myyntiin. (Laine 2008, 237–241.) Omiin kokemuksiin pohjautuen tiedän, että mittareilla ja suunnitelmilla on suuri merkitys niin myyjälle kuin myös johdolle. Mittarit ja niiden seuraaminen mahdollistaa jatkuvan itsearvioinnin ja näin ollen omia toimintatapoja on mahdollisuus muokata jos esimerkiksi myynti laahaa jäljessä suunnitellusta tavoitteesta. Tällöin tietää, missä ollaan jäljessä ja ongelmakohtiin voidaan puuttua välittömästi. Mittarit antavat paremmat lähtövalmiudet myynnin seurantaan.

Tavoitteiden asettamisessa on pidettävä mielessä se, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa ja realistisia. Toisaalta liian löyhästi asetetut tavoitteet voivat omalta osaltaan vaikuttaa negatiivisesti myyntiin, koska haasteet tavoitteiden saavuttamiseen ovat melko matalat, jopa olemattomat. Myyntiä suunnitella ja tavoitteita asettaessa täytyy myös muistaa käyttää apuna osaavaa henkilöstöä. Tavoitteet täytyy avata ja käydä läpi työntekijöiden kanssa ja selvittää, mitä myyjältä vaaditaan ja mistä tavoitteet koostuvat. Myös tarkistuspisteiden asettaminen yhdessä myyntihenkilöstön kanssa on muistettava, jotta pää-tavoitteen toteumaa on helpompi seurata. Tavoitteet voidaan jakaa esimerkiksi päivä-, viikko, tai kuukausitavoitteiksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 50–55.)

## 2.4 Hyvän johtajan ominaisuuksia

Johtajuutta on tutkittu lähes vuosisadan ajan ja se on yksi tutkituimpia aihe-alueita liiketoiminnan historiassa. Tutkijoiden Shelley A. Kirkpatrickin ja Edwin A. Locken (1991) useista eri piirretutkimuksista tehdyistä yhteenvedoista saatujen tulosten perusteella, menestyvillä johtajilla korostui tietynlaisia piirteitä. Kuitenkin noin kaksikymmentä vuotta sitten johtamista alettiin pohtia uudelta kantilta, jossa keskeisenä mietinnän kohteena oli johtajien osaaminen ja taidot. Viimeisimmissä tutkimuksissa on havaittu, että johtajana menestyminen riippuu pitkälti johtajan omista henkilökohtaisista ominaisuuksista. Vahvaselkä (2004, 222) määrittelee hyvän myynnin esimiehen luonteenpiirteet ja ominaisuudet seuraavasti:

- valmentaa ja sparraa
- luo hyvää työskentelyilmapiiriä sekä kannustaa työntekijöitensä työssä
- tukee myyjiä haastavien hetkien tullessa
- auttaa haasteiden luomisessa
- antaa ja sallii alaisten loistaa
- luo mahdollisuuden uudistuksille sekä kasvulle ja kehittymiselle
- ratkaisee ongelmia
- kouluttaa, tarkkailee, kehittää alaisiaan
- kuuntelee alaisten uudistuskehotuksia ja pyrkii toteuttamaan niitä alaisten kanssa.

## 3 Millaisia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä hyvältä myyjältä odotetaan?

Teoriassa yhtä ja ainutta oikeaa tapaa myydä ei ole. Tämän lisäksi myyjiä löytyy laidasta laitaan ja jokaisella on erilaisia luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia. Myymiseen vaikuttaa myös tuote, asiakas ja ympäristö. Kuitenkin, esimerkiksi työpaikkailmoituksia seuraamalla ja teoriaa lukemalla voi havaita tietynlaisia samankaltaisuuksia menestyvien myyjien luonteesta.

Millainen on sitten hyvä myyjä? Vahvaselän (2004, 28) mukaan myyjä on asiantunteva ja asiantuntijuutensa avulla hän luo itsestään vakuuttavan ja luotettavan

kuvan asiakkaan silmissä. Hyvä myyjä on myös sosiaalinen, persoonallinen sekä yleissivistyksellisesti pätevä. Asiantunteva myyjä osaa kommunikoida ja hänellä on vahva itsetunto, mutta samalla hän on erinomainen kuuntelija ja pyrkii ottamaan asiakkaan tunnetilat huomioon (psykologinen osaaminen). Asiantuntevalta myyjältä odotetaan myös täsmällisyyttä, rehellisyyttä, positiivisuutta, yhteistyötaitoja sekä kykyä vaikuttaa ihmisiin omalla käytöksellään.

Kun luonteenpiirteistä päästään itse myyntityöhön, ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä tulee osata hyödyntää ja soveltaa. Monelta ihmiseltä saattaa löytyä edellisessä kappaleessa mainittuja ominaisuuksia, mutta myyntitaidot eivät ole samalla tasolla kuin ansioituneella myyjällä. Päästäkseen positiiviseen lopputulemaan ja tuloksellisuuteen, tulee myyjän toimia asiakaslähtöisesti, palvelusuuntaisesti sekä loogisesti. Myyjä voi myös omalla elämänasenteellaan vaikuttaa asiakkaaseen ja näin ollen luoda positiivisen kaupantekoilmapiirin. Yhteen vetona voidaan todeta, että positiivinen, itseänsä kehittävä ja haasteita etsivä myyjä löytää aina uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja työssään. Työstä tulee nauttia ja kun työstään nauttii, se vaikuttaa positiivisesti suoraan asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Vahvaselkä 2004, 25–28.)

Myyntiassistentin työtehtävistä ja luonteenpiirteistä on kirjoitettu melko vähän teoriaa. Lisäksi määritelmää ”myynnin tuki” ei sellaisenaan löydy internetistä ja suurimmat hakutulokset viittaavat suoraan nimityksiin tai työpaikkailmoituksiin. Työpaikkailmoituksien ja nimityksien suuresta määrästä voi kuitenkin todeta, että myynnin tukitoiminnot työllistää yrityksissä suuria määriä ihmisiä ja on näin ollen tärkeä osa jokapäiväistä liiketoimintaa.

Kun tarkastellaan myyntiassistentilta vaadittavia taitoja esimerkiksi työpaikkailmoituksia apuna käyttäen, (VMP Group, Manpower Oy, TE-Palvelut 2015) niin tärkeimpinä ominaisuuksina esiin nousi luottamus, halu kehittää itseään, järjestelmäosaaminen, markkinointi- ja viestintäosaaminen, avoimuus, asiakaspalveluhenkisyys, itsenäisen työskentelyn taitaminen, tarkkuus, joustavuus, hyvät IT-taidot, kielitaito, sitoutuneisuus sekä kykyä toimia erilaisten tiimien jäsenenä. Lisäksi lähes jokaisessa ilmoituksessa etsittiin korkeakoulututkinnon suorittanutta, myyntikokemusta omaavaa ja kielitaidollisesti pätevää työnhakijaa.

Mitä tulee myyntiassistentin työtehtäviin, niin yleisesti ottaen työnhakijat vaativat osaamista toiminnanohjausjärjestelmästä tai asiakashallintajärjestelmästä. Yleisesti osaajia etsittiin SAP-toiminnanohjausjärjestelmää varten. (VMP Group, Manpower Oy, TE-Palvelut 2015.) Seuraava lista koostuu internetin työhaakuilmoitusten perusteella tärkeimmäksi havaituista myyntiassistentin työtehtävistä:

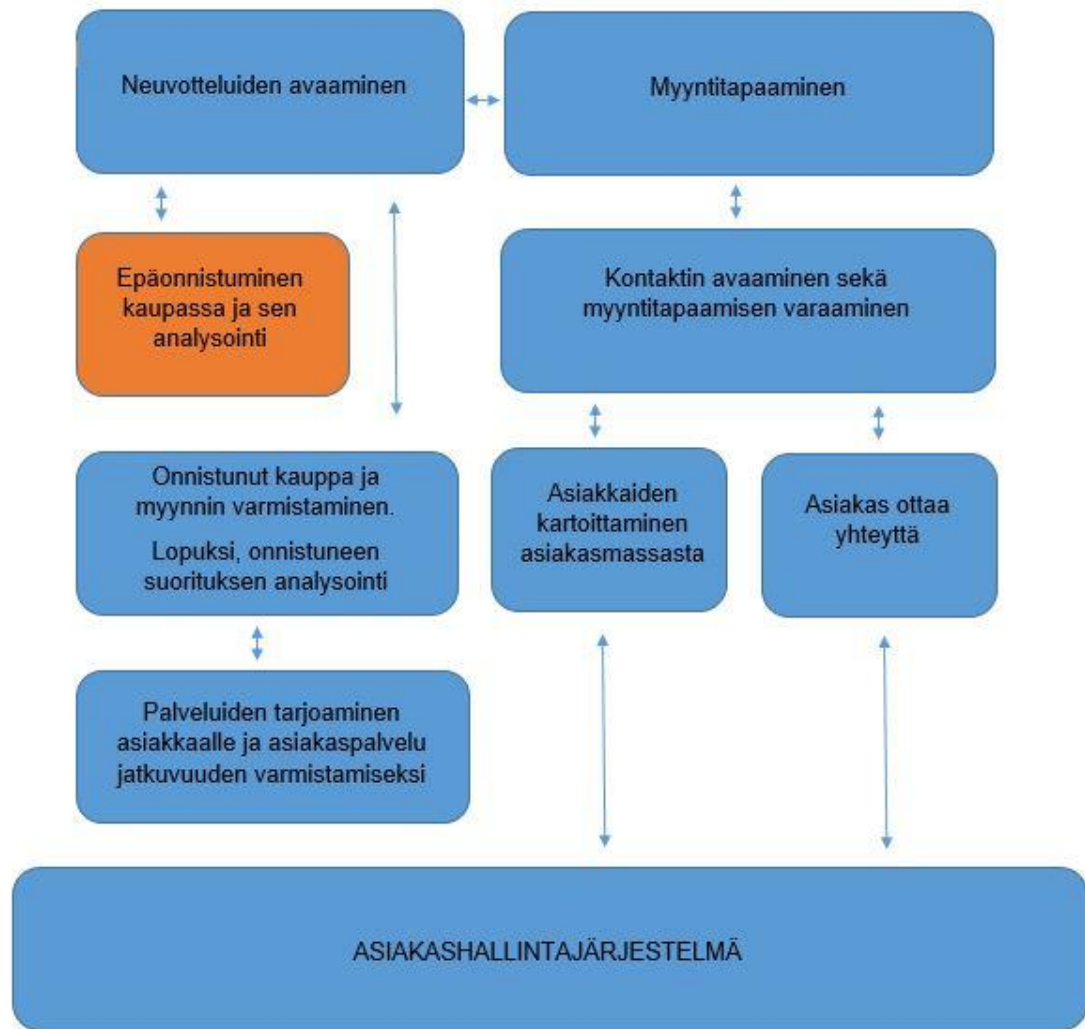
- tilaus- ja toimitusprosessi
- asiakaspalvelu
- asiakaskontaktointi, uusasiakashankinta
- CRM-järjestelmän tai muun järjestelmän kanssa työskenteleminen
- myyjien tukeminen
- lisämyynti
- asiakassuhteiden ylläpito myyjän apuna
- tuotteiden toimitus
- markkinointimateriaalien toimittaminen ja hankkiminen
- palveluiden tarjoaminen sidosryhmille
- myyntiosaamista sekä teknistä osaamista.

Kärnän ym. (2010, 82) tekemässä kehittämisraportissa kuvataan assistenttia kaupallisen alan koulutuksen käyneeksi osaajaksi, pikemminkin asiantuntijaksi. Asiantuntijaksi siksi, että assistentit tuntevat niin asiakkaat kuin tuotteet erittäin läpikotaisesti. Työssä (Kärnä 2010) viitataan myös siihen, että kokenut ja hyvin työnsä osaava assistentti omaa paremman tuntemuksen tuotteissa kuin uusi myyjä ja taas paremman asiakastuntemuksen kuin teknisen puolen henkilöstö. Assistenttia kuvataan moniosaajaksi ja näin ollen he pystyvät tarvittaessa autamaan niin teknisen tuen kuin myynnin henkilöstöä.

## **4 Myyntiprosessi ohjelmistoalan yrityksessä**

Tässä kappaleessa käydään läpi ohjelmistoalan myyntiprosessia. Myyntiprosessi havainnollistetaan kuvion avulla, joka on tarkoitus avata käyttämällä tukena alan teorioita.





Kuvio 2. Ohjelmistoalan myyntiprosessi (mukaillen teoriaa Jobber & Lancaster 2006, 235–270.)

Yllä mainittu myyntiprosessi jaetaan viiteen alaotsikkoon, joissa kerrotaan vaihe vaiheelta onnistuneen sekä epäonnistuneen myyntityön kohdat.

#### 4.1 Asiakashallintajärjestelmä

Asiakashallintajärjestelmä (CRM, customer relationship management) on myyntityössä käytettävien asiakastietojen tärkein kivijalka. Asiakashallintajärjestelmä sisältää tiedot yrityksen asiakkaista ja mahdollisista tulevaisuuden potentiaalisista asiakkaista. Tärkeää myyntiprosessissa on myös oikeanlaisen asiakkaan löytäminen ja asiakaskunnan laajentaminen esimerkiksi kontaktoimalla uusia asiakkaita, joita ei löydy asiakashallintajärjestelmästä (cold calling). (Jobber &

Lancaster 2009, 361–362.) Lisäksi, B2B myyntiä tarkastellessa, yksi tärkeä asia on löytää asiakas joka on valmis ostamaan. Myyminen ja varsinkin hintavampien tuotteiden myynti on aikaavievää ja resursseja kuluttavaa. (Kervinen 2014, 42.)

## 4.2 Asiakkaiden kartoittaminen sekä kontaktin avaaminen

Tulevien asiakkaiden ja myyntikontaktien etsiminen on myyjän perustehtävä ja siihen tulee käyttää resursseja. Tärkeintä on löytää juuri oikeat kontaktit omalle yritykselle ja ainoa tapa löytää herkullisia kohteita on jatkuva etsintä esimerkiksi yritystietorekisterien avulla (Asiakastieto Oy, Patentti- ja rekisterihallitus, Finder, Fonecta, Biznode ja niin edelleen). Asiakkaiden tunteminen alusta asti on myyjälle tärkeää, jotta myyjä pystyy tarjoamaan asiakkaalle kaikista parhaimman ja molempia eniten hyödyttävän ratkaisun. Lisäksi vakuuttava ensivaikutelma voi omalta osaltaan ohjata tulevaa asiakkuutta positiivisempaan suuntaan. (Vahvaselkä 2004, 145.)

Alkukontakti voi tapahtua myös **itse asiakkaan toimesta**, jolloin asiakas tunnustaa kiinnostuksensa myyjäorganisaation tuotetta kohtaan. Tässä tapauksessa myyjän tulee varmistaa vain, että ostaja kuuluu myyjäorganisaation asettamiin vaatimuksiin esimerkiksi luottokelpoisuuden yms. varjossa. (Jobber & Lancaster 2009, 78–79.)

Nykyaikana **ensimmäinen kontakti, myynnillisten asioiden avaaminen sekä myyntineuvotteluiden varaaminen** tapahtuu entistä useammin puhelimitse, mutta voi toki tapahtua myös face-to-face neuvotteluilla messuilla, vierailuilla ja niin edelleen. Puhelimitse tehtävä kontaktointi vaatii erityisen hyvää suunnittelua ja se on todella tärkeää ottaa huomioon myyntityössä. Vahvaselkä (2004, 151–152) listaa puhelinkontaktoinnin tärkeimmät huomioitavat kohdat seuraavasti:

- Asiakas saa useimmiten puhelun täysin arvaamatta ja voi aluksi kokea sen negatiivisena.
- Asiakkaalla ei välttämättä ole ennakkokäsitystä esitettävästä asiasta.

- Yleensä asiakas torppaa myyjän tai kieltäytyy keskustelemasta.
- Eleitä ja ilmeitä ei voida käyttää puhelimesta hyödyksi.
- Tilannetta ei voida hallita, koska näköyhteyttä ei ole. Asiakas voi olla pahassa tilanteessa ja ei näin ollen pysty keskustelemaan.
- Mielenkiinto esitettävää asiaa kohtaan voi olla huono.

Vahvaselän (2004, 152) mukaan rauhallisuus, selkeys ja hyvät tavat ovat ensisijaisen tärkeitä puhelua soittaessa. Edellä mainittujen lisäksi selkeää artikulointia, sujuvaa keskustelurunkoa sekä täsmällisyyttä tulee harjoitella ja käyttää jouhevasti. Täytyy myös muistaa, että ensimmäisessä yhteydenotossa pyritään aina pelkästään varaamaan myyntineuvottelulle aika ja/tai paikka. Puhelussa/keskustelussa on aivan turha yrittää myydä tuotetta tai palvelua, koska tilanne ei ole kypsä ja ajoitus on yleisesti ottaen keho. Lisäksi, kun kyseessä on B2B-asiakas, niin voidaan olettaa, että kaupan koko on useita tuhansia euroja ja kauppaa ei näin ollen tehdä hetken mielialojen vuorosta.

### 4.3 Myyntineuvottelu ja -tapaaminen

Neuvottelut ja myyntitapaamiset noudattavat yleisesti ottaen tunnettua kaavaa, jonka kohdat nimetään seuraavasti: avaus, tarpeiden/ongelmien/taustojen kartoitus, myyjän tuote-esittely, mahdollisiin kysymyksiin vastaaminen sekä argumentointi asiakkaan esittämiin väittämiin. Lopuksi tapaaminen voi edetä keskusteluun alustavasta tarjouksesta. Myyntineuvotteluissa nähdään yleensä myyntiesitys, jonka myyjä pitää toisen osapuolen osallistujille. (Vahvaselkä 2004, 153.) Yleisesti ottaen tavoitteena on päästä sellaiseen lopputulokseen, jossa ostaja hyväksyy myyjän tarjouksen ja ratkaisuvaihtoehdon tai kunnollinen kaupanteko saadaan käynnistymään.

B2B-myyntityössä käsitellään usein suuria kokonaisuuksia ja hankinnat vaikuttavat usean ihmisen työskentelyyn. Tämän takia neuvotteluissa saatetaan nähdä niin teknistä osaamista omaavia päättäjiä kuin myös päätöksentekijöitä ostotiimin puolelta. Tästä johtuen neuvottelut ovat erityisen tärkeitä ja usein neuvottelut voivat kestää kuukausia, jopa vuosia. (Jobber & Lancaster 2009, 80.)

Myynti- ja ostoprosessiin voidaan nimetä ihmisten roolit, jotka vaikuttavat omalta osaltaan kaupan kulkuun. Jobber & Lancaster (2009) esittävät työssään, että tähän prosessiin kuuluu viisi tekijää, jotka ovat:

- Aloitteentekijä, joka aloittaa keskustelun.
- Vaikuttaja, joka pyrkii myötävaikuttamaan muuta ryhmää hankinnan kannattavuudesta.
- Päättäjä, jolla on valta/rahallinen mahdollisuus tehdä viimeinen päätös
- Ostaja, joka suorittaa tapahtuman.
- Käyttäjä(t), joka/jotka tulevat työskentelemään hankitun tuotteen/palvelun parissa.

Onnistuneiden myyntineuvotteluiden ja tähän asti onnistuneen myyntiprosessin seurauksena voidaan olettaa, että neuvottelut etenevät **kaupantekovaiheeseen**. Myyjälle kuin myös ostajalle kaupan päättäminen on henkisesti vaikea ratkaisu. Myyjän tulisi neuvotteluiden pohjalta tietää ja tuntea oikea hetki "clousata" kauppa kun taas ostaja miettii, tyydyttääkö tarjottu palvelu/tuote hänen ja organisaation tarpeita (Jobber & Lancaster 2009, 84). Kervisen (2014, 44) sanoin, ainoastaan myyjä voi tehdä aloitteen kaupan loppuun saattamiseksi. Myyjän tulee kuitenkin ottaa huomioon, että ostajan tunteisiin voivat vaikuttaa edelliset huonot että hyvät kokemukset, laatu, rahallinen merkittävyys eli kaupan koko sekä kaupanteosta ja tuotteesta koituvat seuraukset työntekijöille sekä yritykselle. (Vahvaselkä 2004, 169–170.)

#### 4.4 Onnistunut sekä epäonnistunut myynti

**Onnistuneen ja epäonnistuneen kaupan** myyntiprosessi tulee aina analysoida ja arvioida, jotta myyjä oppisi virheistään sekä onnistumisistaan. Onnistumisia voidaan jalostaa myyntitiimissä eteenpäin kun taas epäonnistumisia voidaan analysoinnin avulla välttää ja näin ollen saada myyntityötä entistä tehokkaammaksi. Tärkeä vaihe analysoinnissa on tietojen tallentaminen yrityksen CRM-järjestelmään, jotta tulevaisuudessa voidaan tutkia, millä tavalla kunkin asiakkaan myyntiprosessi on historian aikana kulkenut.

#### 4.5 Palveluiden tarjoaminen ja asiakaspalvelu

Myyntiprosessi ei suinkaan lopu kaupantekoon vaan **asiakaspalveluun ja palvelumyyntiin** tulee panostaa samalla tavalla kuin itse kaupantekoprosessiin. Kaupan jälkeen myyjän tulee huolehtia, että tuote/palvelu vastaa asiakkaan vaatimuksia, käyttöönotto on sujunut moitteitta ja että tuote on toiminut, niin kuin neuvotteluissa luvattiin. Pitkän ja hyvän asiakassuhteen rakentamisessa **after sales** eli jälkimyynti on merkittävässä roolissa. Jos edellä mainitut kohdat eivät asiakkaan mielestä täyty ja myyjäorganisaatio ei tarjoa apuaan asiakkaan ongelmiin, on hyvin todennäköistä, että asiakassuhteesta ei tule pitkä ja kyseistä asiakasta ei voida käyttää hyvänä referenssinä tulevaisuudessa. Hyvin hoidettu jälkityö voi myös tuoda yritykselle niin välitöntä kuin välillistä myyntiä, joka omalta osaltaan tekee asiakkuuden entistä tuottavammaksi yritykselle. (Vahvaselkä 2004, 174–175.)

#### 4.6 Yhteenveto myyntiprosessista

Tärkeimmiksi kohdiksi myyntiprosessissa voi kuvata myyjän ja ostajan välistä onnistunutta vuorovaikutusta sekä myyjän valmiutta ymmärtää ostajan tarpeet. Myyjän tulee ymmärtää ostoprosessi ja antaa tiettyssä määrin aikaa sekä tilaa tehdä lopullinen päätös. Kuunteleminen sekä kyseleminen kuuluvat myyjän tehtäviin ja myyjän tulisi pystyä täyttämään ostajaorganisaation asettamat vaatimukset. (Jobber & Lancaster 2009, 106.)

Myyntiassistentin työtehtävät kuuluvat oikeastaan jokaiseen myyntiprosessin vaiheeseen, mutta näkyvimpänä myyntiprosessin alku- ja loppuvaiheessa. Voi olla, että myyntiassistentti avaa kaupan tekemällä ensimmäisen kontaktin. Kun asiakkuus kypsyy tiettyyn vaiheeseen, käsittely siirretään myyjän hoidettavaksi. Myyntiprosessin lopussa, assistentin työtehtäviin kuuluu tuotteiden toimitus, jälkimarkkinointi, asiakkuuden hoitaminen yhdessä myyjän kanssa sekä mahdollinen lisämyynti ja asiakaspalvelu. Myyntiassistentti voi myös huolehtia asiakkuudesta ja antaa sille enemmän aikaa kuin myyjä, koska myyjät yleisesti ottaen ”pomppivat” kaupasta toiseen ja näkevät joskus asiakkaat pelkästään raha-

na. Joskus tämä pätee rahallisesti pienien asiakkaiden kohdalla, mutta täytyy muistaa, että pienet joet voivat synnyttää suuren järven ja pienet asiakkaat ovat tulevaisuuden potentiaalisia kasvuyrityksiä. (Tahvanainen 2014.)

#### **4.7 Lyhyt katsaus ICT-alaan**

Tulevissa kappaleissa selostetaan lyhyesti ohjelmistoalan myynnin ja logistiikan eroavaisuuksia verrattuna esimerkiksi teollisen alan yritykseen. Ohjelmistoalan yrityksissä logistinen ketju poikkeaa jonkin verran teollisen alan ketjusta. Teollisessa yrityksessä yleensä valmistetaan tuote jostain materiaalista erilaisten prosessien ja koneiden avulla. Työhön saattaa kulua resursseja (puuta, kiveä, metallia yms.) valtavasti, henkilötyötunneista puhumattakaan. Edellä mainitun lisäksi tuotteen logistiikkakustannukset voivat vaikuttaa lopputuotteen hintaan suhteellisen paljon. (Tahvanainen 2014.)

Kun ajatellaan ohjelmistoalan yritystä ja sen tuotteen valmistusta sekä logistista ketjua, poikkeaa prosessikaavio ainakin logistisella puolella merkittävästi. Yleensä ohjelmisto, ammattikielellä ”softa”, valmistetaan ohjelmoimalla. Karkeasti selitettynä ohjelmointi tarkoittaa äärimmäisen tarkkojen käskyjen antamista tietokoneelle niin, ettei niitä voi ymmärtää väärin. Käskyjen täytyy olla oikeita, niiden tulee olla oikeassa järjestyksessä ja ohjelmalle tulee antaa sääntöjä, joilla se suorittaa annetun tehtävän ja pääsee haluttuun lopputulokseen. (Liukas & Mykkänen 2014, 16.) Ohjelmoiminen vaatii ohjelmoijalta useiden tuntien työn ja tätä prosessia voi osittain verrata teollisen tuotteen tuotantoprosessiin.

Kun logistiikka vie aikaa ja rahaa teollisessa yrityksessä, niin ohjelmistoyrityksessä, tämä on juuri päinvastoin. Suuria ohjelmistomääriä pystytään lähettämään asiakkaalle heti esimerkiksi sähköpostitse, jos ohjelmistot ovat vain valmiita ja lähetyskunnossa. Kun verrataan tällaista logistiikkamallia esimerkiksi rekalla kuljettamiseen ja usean viikon odotteluun, päästään logististen kustannusten osalta melkein lähelle nollaa. Tällainen toiminta vaikuttaa suoraan positiivisesti käyttökatteeseen ja yrityksen katetuottoprosentin paranemiseen jotka osittain selittävät ohjelmistoyritysten suuret kannattavuusprosentit. Mainitta-

koon, että edellinen väite ei tietenkään päde kaikkien yritysten kohdalla. (Tahvanainen 2014.)

Ohjelmistobisneksessä pyritään ideologiaan, jossa kertaostoksia ja –ostajia kannustetaan kanta-asiakkaiksi. Ohjelmistoalan ansaintalogiikka perustuu jatkuvaan asiakkailta saatavaan rahavirtaan ja pitkät asiakassuhteet ovat kannattavampia kuin lyhyet. Pitkällä asiakassuhteella varmistetaan myös osaltaan se, että tarpeen tullen asiakas kääntyy tutun yrityksen puoleen ja näin ollen ostamisen kynnyks pienenee. Pitkät asiakassuhteet antavat myös mahdollisuuden jatkuvaan lisämyyntiin. Pitkien asiakkuuksien hyvinä puolina nähdään myös se, että tyytyväinen asiakas voi tuoda yritykselle useita uusia asiakkaita kehumisen ja suosittelemisen avulla. (Kervinen 2014, 6.)

## **5 ICT-alan yritys opinnäytetyöntekijän näkökulmasta**

Opinnäytetyön ensimmäisessä osiossa käsiteltiin ICT-alaa, johtamista sekä myymistä käsittelevää teoriaa lähdeoteoksia apuna käyttäen. Kuten Johdantokappaleessa todettiin, opinnäytetyö koostuu sekä teoriasta että empiirisestä osiosta eli opinnäytetyöntekijän omista kokemuksista ja havainnoista. Näin ollen, opinnäytetyön jälkimmäisessä osiossa tarkastellaan kuinka teoria ja empiria kohtaavat. Tämän lisäksi, suurin osa osiosta omistetaan havaintojen ja tunteusten esittelyyn sekä avaamiseen. Osion jäsentely mukailee teoria-osiota; ensin tarkastellaan johtamista, sitten myyntihenkilöstöä sekä myyntiassistenttia ja lopuksi käydään läpi myyntiprosessi ja selitetään, kuinka myyntiassistentin työpanos vaikuttaa myyntiprosessissa.

## **6 Uuden työntekijän perehdyttäminen ja hyvän johtajan merkitys uuden myyntiassistentin aloittaessa**

### **6.1 Perehdytys ja töiden aloittaminen**

Tarkastellaan aluksi tilannetta, jossa uusi myyntiassistentti on rekrytoitu yritykseen ja käytetään apuna opinnäytetyöntekijän omaa kokemusta kyseisestä tilanteesta. Oikeastaan tärkeintä aloituksessa on tuoda ilmi se, mitä myyntiassistentilta vaaditaan, mihin myyntiassistentti sijoittuu organisaatiossa, mitä vastuita hänelle suodaan ja kenen kanssa hän tulee todennäköisesti työskentelemään työtehtävässään. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityseseittelyä, joka sisältää uuden työtehtävän kokonaisvaltaisen perehdyttämissuunnitelman. Totuttautuminen organisaatioon, uusiin ihmisiin ja kollegoihin sekä työtehtäviin voi aluksi tuntua erittäin vaativalta. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tulee ymmärtää, että kaikki ei tapahdu hetkessä. Tämä tarkoittaa tilan antamista ja uuden työntekijän ymmärtämistä sekä hänen tukemista aloitukseen liittyvissä ongelmatilanteissa. (Tahvanainen 2014.)

Tahvanaisen (2014) ollessa työsuhteessa kyseisessä yrityksessä, mainitsee hän aloitusvaiheen kriittisen tärkeäksi. Aloitus tulee hoitaa erinomaisesti tai vähintään kiitettävästi, koska ensimmäiset kohtaamiset sekä tutustumiset vaikuttavat pitkälti tulevaisuuteen ja ohjaavat omalta osaltaan sitä, millaiseksi uusi työntekijä koetaan yrityksessä. Aloitusvaiheeseen kuuluu myös yksi tärkein tulevaisuuden työn tekemiseen vaikuttava tekijä ja se on koulutus. Koulutuksen tärkeys ja onnistuminen luo pohjan uuden työntekijän onnistumiselle omassa työssään. Lisäksi, kun kyseessä on myynnin tukihenkilö, joka omalla työpanoksellaan vaikuttaa niin omaan kuin myös myyjien tulokseen, tulee koulutus ottaa tosissaan ja siihen tulee panostaa niin esimiehen, kouluttajien kuin myös oppilaan.

Tahvanaisen (2014) mukaan myyntiassistentin työtehtäviä aloittaessaan, koulutus oli suunniteltu etukäteen ja esimies oli laatinut noin kaksi viikkoa kestävä



koulutusohjelman. Koulutusohjelma oli laadittu ikään kuin lukujärjestykseksi, jossa kerrottiin mitä päivän opetussuunnitelmaan kuului, kuka toimi yrityksen edustajana sekä se, milloin ja missä koulutus oli tarkoitus järjestää. Koulutuksen aikana työn tekoa ei saanut aloittaa vaan kaikki innostus ja jaksaminen tuli karnavoida kouluttautumiseen. Tämän ansiosta koulutus antoi erinomaiset eväät työnteon aloittamiseen.

Koulutuksen jälkeen yrityksessä oli tapana, että jokaisen uuden työntekijän tuli suorittaa onnistuneesti yritystesti, joka koostui noin muutamasta kymmenestä kysymyksestä. Kysymykset koskivat yrityksen liiketoimintaa, organisaatiota sekä henkilöstöä. Lisäksi arvot, tuotteet ja visio olivat vahvasti mukana testin sisällössä. Testin tarkoituksena oli varmistaa, että jokainen työntekijä tuntee yrityksen toimintatavat ja millaiset ovat sen tavoitteet. Perehdyttämisjakso ei suinkaan päättynyt kyseiseen kahden viikon jaksoon, vaan osaamista täyttäviä myynti-, tuote- ja viestintäkoulutuksia pidettiin tasaisin väliajoin koko myyntihenkilöstölle, joihin myyntiassistentilla oli mahdollisuus osallistua myyntipäälliköiden ja myynnin esimiehen kanssa. (Tahvanainen 2014.)

## **6.2 Esimiehen merkitys myyntiassistentin työtehtävässä**

Koulutuksen ohella tärkeä asia Tahvanaiselle (2014) ja myös muulle myyntitiimin jäsenille oli se, että uudelle työntekijälle annettiin mahdollisuus osallistua samoihin koulutuksiin, tapaamisiin ja palavereihin kuin myyntipäälliköt, joiden tukihenkilönä Tahvanaisen oli tarkoitus toimia. Esimies kertoi alusta alkaen, että kaikkein tärkeintä on luoda yhteys myyntipäälliköiden ja myyntiassistentin välille. Kuten teoria-osiossa niin myös tässä osiossa palataan siihen, että myynnin tukihenkilön ja myyjien välille tulee rakentaa luottamus, jotta viestintä ja yhteistyö saataisiin toimivaksi. Myyntiassistentin perimmäisenä tarkoituksena on edistää myyntipäälliköiden myyntiä, joten ilman luottamusta ja vuorovaikutusta ei tukihenkilö todennäköisesti kykene myynninedistämiseen. Lisäksi mainittakoon, että toiminnan ollessa tehotonta, myyntiassistentin palkkaaminen on ennemmin kuluerä kuin kannattava investointi. (Tahvanainen 2014.)

Tarkasteltaessa esimiehen vaikutusta Tahvanaisen (2014) luottamuksen rakentamisessa myyntipääliköitä kohtaan, suoriutui esimies erinomaisesti viestinnän suhteen. Myyntiassistentin palkkaamista oli mietitty jo useita kuukausia ennen rekrytointipäätöstä ja jo tällöin myyntipääliköt olivat tietoisia siitä, että myyntiassistentti tullaan palkkaamaan kyseiseen yritykseen. Kun rekrytointi oli suoritettu ja myyntiassistentin työ tuli aloittaa, esimies informoi sähköpostilla sekä palaverissa koko yritykselle siitä, mitä tuleman pitää, kuka kyseiseen työtehtävään on palkattu ja mitä työtehtäviä myyntiassistentti tulee tulevaisuudessa käsittelemään. Esimies piti alusta asti huolen siitä, että uuden myyntiassistentin on mahdollisimman helppo tulla yritykseen sisään uutena henkilönä ja että luottamuksen rakentaminen on aloitettu jo hyvissä ajoin ennen myyntiassistentin rekrytoimista. Luottamusta myyntipääliköiden ja myyntiassistentin välillä tarkastellaan myöhemmin osiossa, jossa esitellään myyntiassistentin työtehtäviä sekä luonteenpiirteitä. (Tahvanainen 2014.)

### **6.3 Esimiehen vaikutus työmotivaatioon**

Kuinka esimies voi vaikuttaa myyntiassistentin onnistumisiin ja ruokkia työmotivaatiota? Esimiehen tärkeimpiin työtehtäviin kuuluu henkilöstöstä välittäminen, työn seuranta, kiittäminen ja kehuminen, antaa tilaisuus loistaa sekä luottamus siihen, että henkilöstö osaa suoriutua annetuista työtehtävistä. Tahvanaisen (2014) mielestä, kaikkiin edellä mainittuihin kohtiin tulee kiinnittää huomiota, mutta tärkeimmiksi Tahvanainen (2014) listaa luottamuksen, kiinnostuksen sekä niin sanotusti vapaiden käsien antamisen.

Esimies uskoi haastavia tehtäviä myyntiassistentille ja luotti häneen työntekijänä. Tahvanaisen (2014) mukaan tämä loi tunteen, että työ on tehtävä kunnolla, koska esimies osoitti luottamusta siihen, että osaaminen riittää suoriutumaan kyseisestä työtehtävästä. Luottamisen myötä työtehtävässä onnistuminen toi omanlaisen onnistumisen tunteen. Lisäksi Tahvanaisen (2014) onnistuessa sekä epäonnistuessa esimies ei unohtanut kiittää onnistumisesta tai käydä läpi epäonnistunutta prosessia. Oppimisen ja virheistä oppimisen kannalta on elintärkeää, että myös epäonnistumiset käydään esimiehen kanssa läpi. Tämä

mahdollistaa jatkuvan kehittymisen työntekijänä. Yleensä, epäonnistumisista opitaan ”kantapään kautta” ja täytyy muistaa, että epäonnistuminen on normaalia jokaiselle ihmiselle, vaikka suomalaisessa yrityskulttuurissa välillä epäonnistuminen mielletään kielletyksi asiaksi.

Tahvanaisen (2014) mukaan kiittäminen ja oikeanlaisen palautteen antaminen on jotain sellaista, mitä ei voi opetella tarpeeksi. Toisilla ihmisillä se on synnynäinen luonteenpiirre ja toiset oppivat sen työelämän kautta. Tahvanainen (2014) väittää, että kiittäminen vaikuttaa kiitettävään niin voimakkaasti, että se mahdollistaa omien rajojen ylittämisen ja jatkuvan parantamisen työtehtäviä suoritettaessa. Usein yritysten henkilöstöltä kuulee, että heitä ei kiitetä tarpeeksi, vaikka henkilöstö tekee erinomaista työtä päivästä toiseen. Tahvanainen (2014) luokittelee itse kuuluvansa tähän jälkimmäiseen ryhmään, mutta työskennellessään kyseisessä yrityksessä, kiittäminen oli jotain sellaista, mitä hän ei tule unohtamaan. Tahvanaisen (2014) mukaan kiittäminen ja positiivinen palaute näkyivät työn tuloksissa positiivisesti. Tahvanainen (2014) huomauttaa, että töitä oli mukava tehdä ja töihin jaksoi lähteä joka aamu pirteänä ja energisenä. Edellä mainituista kohdista voidaan päätellä, että vaikka kyseessä oli niin yksinkertainen asia kuin esimieheltä saatu kiitos ja työntekijän asioista välittäminen on sillä valtava vaikutus niin työmotivaatioon kuin hyvinvointiin.

Omalta osaltaan työnteosta ja työtehtävistä suoriutumista auttaa esimieheltä saadut deadlinet eli aikataulut, jolloin halutut työtehtävät tulee suorittaa onnistuneesti. Tämän lisäksi erilaiset työntekoa koskevat tavoitteet esimerkiksi ”kuinka monta onnistunutta myyntipalaveria tulee hankkia päivässä”, vauhdittavat omalta osaltaan työn tekoa. (Tahvanainen 2014.) Seuraava lainaus kertoo opinnäytetyöntekijän omasta kokemuksesta, mitä tulee esimiehen työskentelyyn ja tavoitteiden asetantaan: ”Kohdeyrityksessä deadlinet ja tavoitteet asetettiin yhteistuumin esimiehen kanssa ja esimiehen päättäessä lopullisia tavoitteita, hän ilmoitti asiasta myyntiassistentille ja selvitti, mistä tavoitteet koostuvat, mitä käytetään tarkastelun pohjana ja millaisia työntekoon vaikuttavia prosesseja tavoitteiden täyttämiseksi tulisi käyttää”.

Tavoitteiden, aikataulujen ja uusien opittavien asioiden ohella uudelle työntekijälle tulee usein mieleen kysymyksiä. Kysymykset voivat koskettaa työntekoa, asiakkaita, omaa henkilökohtaista jaksamista tai jotain muuta työhön vaikuttavaa tekijää. Ymmärrettävästi näihin kysymyksiin toivoo saavansa vastauksia ja tällaisissa tilanteissa esimiehen ”avoimet ovet” tuovat tukea ja turvaa uudelle ja myös vanhalle työntekijälle. Tahvanainen (2014) kuvailee kokemustaan ICT-alan yrityksessä erilaiseksi verrattuna muihin yrityksiin, joissa on työskennellyt. Usein, esimiehet ovat olleet hyvinkin kaukaisia henkilöstöön nähden ja heidän tapaamiseen on usein joutunut varaamaan kalenterista ajan.

Kyseisessä yrityksessä työskennellessään kysymyksen tai mietityttävän asian noustessa esiin, pystyi esimiehen oveen koputtamaan ja kysymään itseä askarruttavaan asiaan apua. Tahvanainen (2014) kuvailee kyseistä mahdollisuutta erinomaiseksi henkilöstön ja samalla esimiehen kannalta. Tämän ansiosta esimies ei ainoastaan pysty olemaan lähellä yrityksen henkilöstön arjessa ja työnteossa vaan myös kuuntelemaan heidän henkilökohtaista jaksamista ja kysellä kuulumisia ja näin ollen aistia työhyvinvointia ja -ilmapiiriä yrityksen sisällä. Sama tilanne koetaan myös henkilöstön osalta erinomaiseksi, koska itseään askarruttaviin kysymyksiin saa vastauksen suoraan esimieheltä ja samalla pääsee keskustelemaan yritystä ja omaa työntekoa koskevista tärkeistä asioista. Toisaalta, tällainen mahdollisuus voi viedä liikaa aikaa esimiehen työpäivästä, joten ”avoimia ovia” tulisi harkita tapauskohtaisesti.

Myyntiassistentin kannalta esimiehen ja myyntipäälliköiden välisen suhteen tulee olla hyvin läheinen, koska myyntiassistentin työ on omalta osaltaan sellaista, että se vaatii läheistä kommunikointia niin myyntipäälliköiden kuin esimiehenkin kanssa. Voidaankin todeta, että perehdyttämisessä ja menestyksekkään myyntiassistentin rakentamisessa esimieheltä vaaditaan hyvää viestintää ja kommunikointia, luottamusta sekä tukemista niin vaikeina kuin hyvinäkin aikoina. Lisätään edelliseen listaan vielä hyvästä työstä kiittäminen sekä palautteen antamisen taito, niin menestyksekkään myyntiassistentin lähtökohdat esimiehen osalta ovat hyvissä kantimissa. (Tahvanainen 2014).

## 7 Myyntiassistentilta vaadittavia ominaisuuksia

Aikaisemmin opinnäytetyössä tarkasteltiin millaisia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä niin myyjiltä kuin myyntiassistenteilta vaaditaan. Tässä kappaleessa käsitellään samaa aihealuetta, mutta tarkastelussa paneudutaan tarkemmin myyntiassistentin ominaisuuksiin. Tarkastelun pohjana käytetään niin työtehtäviä kuin toimialaa ja opinnäytetyöntekijän suorittamaa harjoittelua ICT-alan yrityksessä.

Tahvanainen (2014) listaa oman työkokemuksen pohjalta myyntiassistentin tärkeimmät ominaisuudet seuraavan luettelon mukaisesti:

- innovatiivisuus
- asiakaspalveluhenkisyys
- joustavuus
- ahkeruus
- luotettavuus
- kyky kuunnella ja oppia
- ryhmätyötaidot
- englannin kieli
- rohkeus kommunikoida
- paineensietokyky
- oma-aloitteisuus
- tilannetaju
- spontaani halu auttaa
- järjestelmäosaaminen.

Kun peilataan Tahvanaisen (2014) listaamia myyntiassistentin ominaisuuksia opinnäytetyön teoria-osiossa mainittuihin ominaisuuksiin, voidaan todeta, että osioiden välillä vallitsee monia yhtäläisyyksiä. Poikkeuksia löytyy useitakin, mutta poikkeukset johtuvat useimmiten työn ydintehtävästä, yrityksestä ja itse työntekijästä. Seuraavaksi tarkastellaan Tahvanaisen (2014) listaamia ominaisuuksia ja työtehtäviä. Tarkastelun avulla listasta pyritään saamaan kokonaisvaltaisempi kuva.

Asiakaspalveluhenkisyydellä tässä tapauksessa tarkoitetaan kykyä hoitaa asiakkuuksia menestyksekkäästi myyntipäälliköiden apuna. Edelliseen lauseeseen voisi samalla lisätä luotettavuuden, koska kyseessä on yleisesti ottaen myyntipäälliköiden asiakkuuksia, joiden kanssa myyntiassistentti työskentelee päivit-

täin. Luotettavuudella tarkoitetaan myyntipäälliköiden ja myyntiassistentin välistä luottamusta. Ilman luottamusta, eivät myyntipäälliköt voi tehdä yhteistyötä myyntiassistentin kanssa ja luottaa hänelle taloudellisesti arvokkaita asiakkaita. Loppujen lopuksi, asiakkaat ja onnistuneet kaupat tuottavat myyntihenkilöstölle suurimman osan heidän palkastaan. Samalla, jos luottamusta ei löydetä myyntiassistentin ja myyntipäälliköiden välille, ei myyntiassistentin palkkaaminen työtehtävään ole taloudellisesti järkevää, koska kyseisestä yhteennivoutumisesta ei saada parhaimpia synergiaetuja esille. (Tahvanainen 2014)

Tahvanainen (2014) huomauttaa, että myyntiassistentin työ on suurimmaksi osaksi toisten ihmisten tukemista, auttamista ja heidän kanssaan työskentelyä. Näin ollen ryhmätyötaidot, ahkeruus, paineensietokyky, tilannetaju sekä joustavuus ovat läsnä päivittäisissä työtehtävissä. Ilman edellä mainittuja ominaisuuksia, voi työn tekemisestä tulla erittäin haastavaa. Ahkeruutta vaaditaan, kun toisten henkilöiden työtehtävät luotetaan myyntiassistentin hoidettavaksi. Työtehtävät tulee suorittaa valmiiksi asetettujen aikataulujen puitteissa ja näin ollen myös paineensietokyky on erittäin tärkeä ominaisuus myyntiassistenttina toimimissa.

Paineensietoa tarvitaan silloin, kun esimerkiksi myyntiä suoritetaan myyntipäälliköiden nimiin. Tilannetaju ja ryhmätyötaidot kuuluvat Tahvanaisen (2014) mielestä yhteen, koska myyntiassistentti toimii ikään kuin jatkuvasti ryhmässä tai tiimissä. Näin ollen kommunikointia ja viestintää tarvitaan päivittäin niin myyntipäälliköiden kuin esimiehenkin kanssa. Tilannetajulla tarkoitetaan valmiutta tunnistaa hyvä hetki ottaa puheeksi esimerkiksi työasiat ja tunnistaa myyntipäälliköiden ja/tai esimiehen kiireellisyys. Kysyä täytyy ja saa, mutta jatkuva häirintä ja kyseleminen voi vaikuttaa negatiivisesti ryhmän kemiaan ja työn tehokkuuteen. Näin ollen Tahvanainen (2014) näkee oma-aloitteisuuden kyseisen työtehtävän onnistumisen kannalta yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista.

Myyntiassistentilla tulee olla pelisilmää ja kykyä luoda uusia kontakteja ja myyntimahdollisuuksia myyntipäälliköille, koska myyntiassistentin perimmäinen tarkoitus on myyntipäälliköiden ja samalla koko yrityksen myynnin kasvattaminen omalla työpanoksellaan. Oma-aloitteinen myyntiassistentti löytää päivittäin uu-

sia mahdollisuuksia tehdä kauppoja ja pystyy selvittämään työn tekemiseen liittyviä ongelmakohtia henkilökohtaisesti. Mutta kuten aiemmin todettiin, kysyminen on elintärkeää kun puhutaan työn tekemisestä jonkun toisen kuin itsensä nimiin. ”Sooloilulla” voi saada paljon enemmän pahaa kuin hyvää aikaan. Tämä tarkoittaa sitä, että oma-aloitteisuuttakin täytyy jossain määrin harjoitella ja opetella. (Tahvanainen 2014.)

Kuten edellä mainittiin, myyntiassistentin perimmäinen tarkoitus on tuoda tehokkuutta myyntiin ulkoistamalla myyntipäälliköiltä muun muassa paperityöt, tuotetoimitukset, asiakaspalvelu, osittain uusasiakashankinta, jälkimarkkinointi sekä osa myynnistä. Kuitenkin, työtehtävät painottuvat suurimmalta osalta kollegoiden työtehtävissä auttamiseen ja näin ollen myyntiassistentin tulee tuntea ”paloa” työtä kohtaan. Fyysisestä ja henkisestä olemuksesta voidaan huomata, jos työntekijä ei ole halukas omasta vapaasta tahdostaan auttamaan myyntipäälliköitä ansaitsemaan ja myymään enemmän. Näin ollen myyntiassistenttia rekrytoitaessa esimiehen ja yrityksen tulee kiinnittää huomiota siihen, että palkauspäättöstä ei ainoastaan pohjata hakijan ansioluetteloon tai työhakemukseen vaan pyritään selvittämään kyseisen ihmisen halu ja palo tehdä haettavaa työtä. (Tahvanainen 2014.)

Kuten teoriassa niin myös havaintojen pohjalta järjestelmäosaaminen kuuluu myyntiassistentin työtehtäviin ja ominaisuuksiin. Yleisesti ottaen, yrityksissä on käytössä jonkinlainen asiakkuudenhallintajärjestelmä, myyntijärjestelmä, tilausjärjestelmä ja niin edelleen. Lista voidaan vielä lisätä normaaliin työhön kuuluvat Microsoftin tai muun vastaavan palveluntarjoajan ohjelmat sekä useat muut kommunikointiin tarkoitetut työkalut. Mutta mitä tulee järjestelmäosaamiseen tai osaamiseen ylipäätään niin tärkeintä Tahvanaisen (2014) mielestä on kyky kuunnella ja oppia uutta. Työmarkkinoilla ei aina ole tai lähes ikinä tarjolla moniosaajaa, joka osaisi puhua erinomaista englantia, käyttää kaikkia järjestelmiä, olisi huippumyyjä ja niin edelleen. Tärkeintä on löytää ihminen, joka on valmis oppimaan uutta ja kuuntelemaan muita ihmisiä ja näin ollen oppimaan heiltä. Tahvanainen (2014) yhtyy teoria-osiossa esitettyyn väittämään, että kuunteleminen on menestyvän myyjän yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Tämä pätee myös myyntiassistentin työtehtävään. Tulee osata kuunnella asiakkai-

ta, esimiestä, kollegoita sekä sidosryhmiä, jotta menestyksestä bisnestä voidaan rakentaa.

Innovatiivisuudella tarkoitetaan kykyä poiketa normeista ja etsiä jatkuvasti uusia kohteita kehittää itseään ja työtään. Työharjoittelun aikana Tahvanainen (2014) pystyi toteuttamaan itseään ja innovoimaan uusia työskentelytapoja, koska myyntiassistenttia ei kyseisessä yrityksessä ollut ennen Tahvanaisen työharjoittelua. Työharjoittelu toimi niin sanotusti koejaksona niin yritykselle kuin itse työntekijälle. Yritys pyrki kartoittamaan työharjoittelun avulla tarvetta myyntiassistentille ja samalla saamaan vastauksia kysymykseen: Onko myyntiassistentin palkkaaminen rahallisesti järkevää vai tuleeko myyntipäälliköiden jatkaa työskentelyään normaaliin tapaan, ulkoistamatta valikoituja työtehtäviä tulevalle myyntiassistentille?

Rahallisesta näkökulmasta katsottuna, myyntiassistentin työ vaikuttaa myyntipäälliköiden työhön niin, että heille jää enemmän aikaa tärkeään myyntityöhön. Myyntiassistenttia hyödyntäessä aikaavievät paperityöt, tilausprosessit sekä jälkimarkkinointi voidaan ulkoistaa kokonaan myyntipäälliköiden työajasta, jonka seurauksena myyntiin pystytään panostamaan entistä enemmän arvokasta aikaa (lisääntyneen ajan ansiosta, myynnin uskotaan kasvavan). Kuitenkin, kuten edellä mainittiin, myyntiassistentin työn hyödynnettävyyteen vaikuttaa muun muassa luottamus myyjien välillä sekä kommunikointi ja henkilökemiat. Jos myyntipäälliköt eivät uskalla käyttää myyntiassistentin apua tai eivät koe myyntiassistenttia hyödylliseksi, myyntiassistentin palkkaaminen ei todennäköisesti tällaisessa tapauksessa ole järkevää hyödyllistä. Mitä enemmän myyntihenkilöstö uskaltaa käyttää myyntiassistentin apua, sitä enemmän myyjät siitä hyötyvät. Toisaalta tähän vaikuttaa juuri edellisissä kappaleissa puitu myyntiassistentin osaaminen. (Tahvanainen 2014.)

Myyntiassistenttiprosessi voi viedä yritykseltä aikaa ja juuri sen oikean työskentelytavan löytäminen voi olla suhteellisen pitkä prosessi. Osaamisen kartuttaminen ja työtehtävien oikein tekeminen vaatii joustavuutta ja tukea niin esimieheltä kuin myyntihenkilöstöltäkin. Jotta kemiat saataisiin toimimaan, tulee myyntiassistentti nähdä yrityksessä ”samanarvoisena” työntekijänä kuin myyjätkin. Lo-



puksi mainittakoon, että hyvien henkilö- ja työsuuhdekemioiden rakentamisessa tärkeitä on myyntihenkilöstön osallistuminen myyntiassistentin perehdyttämiseen ja jokapäiväiseen työn tekoon. (Tahvanainen 2014.)

## 8 Myyntiassistentin rooli myyntiprosessissa

Myyntiassistentin rooli myyntiprosessissa saattaa poiketa yrityskohtaisesti hyvinkin laajasti. Tämä on varsin ymmärrettävää kun otetaan huomioon toimialojen erilaisuudet ja myyntiassistenttien vaihtelevat työtehtävät. Tässä kappaleessa paneudutaan Tahvanaisen suorittamaan työharjoitteluun ja avataan työtehtävät, joita Tahvanainen suoritti työharjoittelunsa aikana.

Kyseinen yritys oli noudattanut myyntiprosessiakaaviota, joka esiteltiin aikaisemmin opinnäytetyössä. Myyntiassistentin palkkauksen myötä myyntiprosessi ei niinkään muuttunut vaan muutoksia tapahtui myyntiprosessin toteutuksessa. Alla oleva listaus havainnollistaa niitä työtehtäviä, joita Tahvanainen (2014) käsittelee myyntiassistenttina toimiessaan:

- uusasiakashankinta
- asiakashallintajärjestelmän tarkkaileminen ja siistiminen
- puhelinringin hoitaminen
- asiakaspalvelu
- tuotetoimitukset ja tilausprosessi
- jälkimarkkinointi
- tilausvahvistukset
- myynti kotimaahan sekä ulkomaille
- myynti- ja markkinointiprojektit
- messut
- myynnin tukitoiminnot myyntipäälliköille
- asiakaskontaktointi
- ”kylmät puhelut/cold calling sekä tapaamisten järjestäminen myyntipäälliköille.

Kun tarkastellaan myyntipäälliköiden työtä ja lisätään ylläoleva lista normaalien työtehtävien ja myyntityön päälle, niin työtehtävälusta alkaa olla todella pitkä. Jos näin lyhyellä tarkastelulla tehtäisiin johtopäätöksiä myyntiassistentin kannat-

tavuudesta, kyseisen työnimikkeen organisoiminen yritykseen näyttäisi olevan suhteellisen järkevää. Mutta asia ei aina ole näin mustavalkoista ja seuraavissa kappaleissa avataan myyntiassistentin työpanosta myyntiprosessissa ja kerrotaan, millä tavoin myyntiassistentti voi omalla työpanoksellaan vaikuttaa myyntipäälliköiden jokapäiväiseen työn tekoon. (Tahvanainen 2014.)

Uusiasiakashankinta, aktiiviset kylmät puhelut sekä asiakastapaamisten sopiminen vie myyntipäälliköiden työajasta leijonan osan. Mietitään tilannetta, jossa aamupäivän aikana käytetään noin kolmesta neljään tuntia aikaa edellä mainittuihin työtehtäviin. Loppuaika työpäivästä eli noin neljä tuntia käytetään kokonaisuudessaan valmiiden kontaktien ja tapaamisten läpikäyntiin. Tämän lisäksi, onnistuneiden kauppojen yhteydessä aloitetaan tilaus- ja toimitusprosessin läpikäyminen. Tämän pelkistetyn esimerkin mukaisesti myyntipäälliköille jää työpäivästä aikaa raakaan myymiseen noin kaksi tai jopa kolme tuntia. Toisaalta, uusiasiakashankinta ja asiakastapaamisten kartoittaminen on ”rahan laittamista pankkiin” tulevaisuuden varalle. (Tahvanainen 2014.)

Myyntiassistentin palkkauksen myötä kyseiset työtehtävät ulkoistettiin osittain tai kokonaan myyntipäälliköiltä assistentille ja työpäiviin saatiin lisätilaa tärkeälle myyntityölle. Myyntiassistentin tehtävänä oli soittaa ennalta valittujen myyntipäälliköiden asiakkaita ja pyrkiä sopimaan myyntipäällikölle ja asiakasyrityksen edustajalle myyntitapaaminen. Lisäksi aktiivinen asiakkuudenhallintajärjestelmän tutkiminen sekä kylmien soittojen suorittaminen moninkertaisti kontaktoitavien yritysten määrän päivässä. Samalla myyntitapaamisprosentin todettiin nousseen ja uusien myyntimahdollisuuksien määrä euroissa kasvoi esimiehen tekemien raporttien mukaan (myyntiennusteet). (Tahvanainen 2014.)

Tähän asti tarkastelussa on ollut myyntiprosessin alkuvaiheet. Seuraavaksi tarkoituksena on tutkia myyntiassistentin roolia myyntineuvotteluiden sekä tilaus- ja toimitusprosessin aikana. Tahvanainen (2014) kuvailee, että onnistuneen myyntitapaamisen sopimisen jälkeen asiakkuus siirretään myyntipäälliköiden hoidettavaksi. Tämän lisäksi, myyntipäälliköiden kanssa käytiin keskusteluita siitä, voiko myyntiassistentti olla mukana myyntineuvotteluissa. Asiakkailta kuin myös myyntipäälliköiltä saatu signaali osoitti, että myyntiassistentin toivottiin

osallistuvan myyntineuvotteluihin myyntipäällikön kanssa. Tällä tavoin pyrittiin maksimoimaan asiakkuuden tunteminen, koska myyntiassistentin työtehtäviin kuului asiakkuuksien jälkimarkkinointi ja –hoito sekä tilaus- ja toimitusprosessista huolehtiminen.

Tahvanainen (2014) kuitenkin alleviivaa, että hän ei suoranaisesti pystynyt osallistumaan myyntineuvotteluihin, poikkeuksena messut, joihin osallistui niin myyntiassistentti kuin myös yksi myyntipäällikkö sekä teknisen tuen työntekijä. Messut voidaan nimetä niin sanotusti suureksi myyntineuvotteluksi, koska asiakkaita tulee ja menee päivän mittaan ja osalle heistä tulee pitää oman yrityksen esittely ns. myyntipitsaus. (Tahvanainen 2014.)

Oletetaan, että myyntineuvottelut ovat johtaneet kaupan syntymiseen. Tässä vaiheessa asiakkuus palautuu myyntipäälliköltä myyntiassistentin hoidettavaksi ja myyntiassistentin tarkoituksena on lisätä asiakkuus asiakkuudenhallintajärjestelmään. Lisäksi, työtehtäviin kuului tuotteiden toimitusprosessin hoitaminen teknisen tuen apua käyttäen. Kyseisessä vaiheessa asiakkaan kanssa käydään keskusteluja teknisistä yksityiskohdista sekä toimituksesta ja laskutuksesta. Tuotteiden valmistuttua ja edellä mainittujen yksityiskohtien ollessa selviä, oli myyntiassistentin vastuulla varmistaa tilausvahvistuksen lähettäminen sekä varmistuminen siitä, että asiakas vastaanottaa tuotteet luvatussa aikataulussa. Tämän jälkeen onnistuneesta prosessista raportoitiin myyntipäällikköä. (Tahvanainen 2014.)

Myyntiassistentin jokapäiväiseen työhön kuului lisäksi pienien asiakkuuksien hoitaminen alusta loppuun saakka, nykyisten ja uusien asiakkuuksien jälkimarkkinointi ja –hoito sekä puhelinringin hoitaminen ja puheluiden yhdistäminen oikealle henkilölle tarpeen tullessa. Tahvanainen (2014) peräänkuuluttaa, että itsenäinen myyminen ei heti aluksi ollut mahdollista, koska tarvittava tuotetuntemus sekä osaaminen kaipasivat vielä lisäharjoittelua. Lisäksi, luottamuksen rakentaminen ja hyvä viestintä myyntipäälliköiden välillä ovat avainasemassa itsenäistä myyntiä harjoitettaessa.

Myynti- ja markkinointiprojektit sekä messuille osallistuminen eivät välttämättä kuulu myyntiassistentin jokapäiväiseen toimenkuvaan, mutta tarpeen tullen kyseisiä työtehtäviä tulee myyntiassistenttina käsitellä. Edellä ei paneuduttu tarkemmin muihin myyntipäälliköiden myyntiä tukeviin toimintoihin, mutta tämä käsite sisältää muun muassa asiakashallintajärjestelmän hoitamisen myyntipäälliköiden apuna, asiakkuuksien sekä tuotteiden kirjaamisen, asiakkaiden luokittelun, laskutuksen sekä asiakastietojen päivityksen. (Tahvanainen 2014.)

Myyntiassistentin työtehtäväkenttää voidaan pitää melko laajana. Tehtäväkenttä kokee myös jatkuvaa murrosta, koska toimintatavat muuttuvat niin yrityksen kuin myyntipäälliköidenkin toimesta. Lisäksi järjestelmät tuovat oman mausteensa kyseisiin työtehtäviin. (Tahvanainen 2014.)

## 9 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena oli selvittää teorian ja empirian avulla, millaista johtamistyyliä vaaditaan kun yritykseen rekrytoidaan myyntiassistentti. Alatavoitteiksi listattiin myyntiassistentin ja –henkilöstön luonteenpiirteiden ja ominaisuuksien listaaminen sekä myyntiprosessimallin kuvaaminen ICT-alan yrityksessä. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli havainnollistaa ja tutkia onko myyntiassistentin rekrytoiminen kyseiseen ICT-alan yritykseen järkevää ja millaisia toimenpiteitä yritykseltä vaaditaan kun myyntiassistenttia ei ole sellaisenaan yrityksessä ollut. Teoriaa ja empiriaa keskenään peilaten voidaan todeta, että myyntiassistentin palkkaaminen on tiettyjen reunaehtojen täytyessä järkevää.

Reunaehdoilla tarkoitetaan kuitenkin sitä, että myyntiassistentti on ominaisuuksiltaan sellainen, että hänelle voidaan luottaa haastaviakin työtehtäviä, hän kykenee työskentelemään monikansallisessa yrityksessä, hänellä on halu auttaa ihmisiä, hänellä on kiitettävät ryhmätyötaidot ja viestintä myyntipäälliköiden ja esimiehen välillä tulisi sujua moitteettomasti. Näin ollen tämän opinnäytetyön pohjalta ei voi tarkkaan suositella tai kieltää sitä, onko järkevää palkata yrityk-

seen myyntiassistentti. Lisäksi kysymykseen vaikuttaa myös se, millainen yritys on kyseessä, millä toimialalla yritys toimii, millainen myyntiprosessi yrityksessä on sekä millainen on yrityksen organisaatio. Myös yrityksen omat resurssit tulee ottaa huomioon miettiessä uuden työntekijän rekrytoimista, aivan kuten muissakin rekrytointitapauksissa.

Suurimmaksi esteeksi myyntiassistentin palkkaamisessa nähtiin viestinnän ja kommunikoinnin vaikeus sekä luottamuksen puute myyntiassistentin ja myyntipäälliköiden välillä. Kommunikoinnin puutteellisuus tai vajavaisuus voi johtaa väärinkäsityksiin, jonka seurauksena esimerkiksi myyntityö voi kärsiä, joka heijastuu myyntipäälliköiden palkkaan ja suoriutumiseen. Lisäksi luottamuksen puute omalta osaltaan vaikuttaa myyntipäälliköiden haluun antaa omia työtehtäviä myyntiassistentin hoidettavaksi. Jos yrityksen myyntipäälliköt eivät näe myyntiassistentin työtä tärkeäksi ja merkitykselliseksi voidaankin kysyä, että onko tällaisessa tilanteessa järkevää rekrytoida yritykseen uusi myyntiassistentti tai myynnin tukihenkilö?

Tällaiseen yritykseen suosittelisin erilaista ratkaisua kuin henkilökohtaista myyntiassistenttia, esimerkiksi myyntiassistentteista tai myynnin tukihenkilöistä koostuvaa omaa yksikköä, jonka avulla luottamuksen puute voitaisiin kitkeä pois. Yksikköä johtaisi esimies, jonka alaisuudessa toimisi useita myynnin tukihenkilöitä. Näin ollen luottamus voidaan rakentaa koko ryhmään, ei pelkästään yhteen ihmiseen kuten tässä opinnäytetyössä havainnollistettiin. Muita myyntiassistentin palkkaamiseen vaikuttavia seikkoja ovat perehdyttämisen tärkeys ja se, kuinka oma-aloitteinen ja oppimishaluinen myyntiassistentti on. Jos myyntiassistentti ei omaa vahvaa osaamista niin myynnistä, tuotteista sekä yrityksen prosesseista, ei hänelle voida luottaa myyntiin liittyviä haastavia tehtäviä. Kuten teoria-osiossa kirjoitettiin, niin assistentti on sellainen henkilö, joka omaa vahvan kokemuksen niin myynnistä, teknisistä asioista, laskutuksesta kuin myös tuotteista.

Myyntiassistentti voi olla yritykselle erittäin hyvä keino parantaa myyjien tehokkuutta, mutta siihen ei voida silmittömästi luottaa, että uuden henkilön rekrytointi olisi suoraan tämän opinnäytetyön pohjalta tehtyjen arvioiden mukaan

järkevää. Prosessi on pitkäkestoinen ja jokainen ihminen on sisimmissään erilainen, mikä omalta osaltaan vaikuttaa prosessin kulkuun. Näin ollen tässä opinnäytetyössä esitetyjä asioita ei välttämättä pysty monistamaan esimerkiksi toisen toimialan myyntiassistenttiprosessiin. Lisäksi opinnäytetyö sisältää ainoastaan yhden henkilön kokemuksia ja tuntemuksia, joita peilataan yleiseen teoriaan, joten on muistettava, että opinnäytetyön tuloksia kannattaa tarkastella kriittisesti, jos tätä työtä aiotaan käyttää apuna rekrytointiprosessissa.

Lopputuloksena voidaan todeta, että kyseisen yrityksen myyntiassistenttiprosessi oli oikein ajoitettu, asiaa oli prosessoitu myyntitiimin kesken, selkeä suunnitelma myyntiassistentin työstä oli laadittu ja yritys oli valmistautunut erityisen hyvin vastaanottamaan uuden henkilön myyntitiimiinsä. Onnistunutta prosessia kuvaa myös se, että nykyisin myyntiassistentti työnimike löytyy vakituisesti yrityksen myyntitiimistä ja organisaatiosta.

## 10 Pohdinta

Opinnäytetyö onnistui mielestäni kiitettävästi ja päätavoite sekä alatavoitteet käsiteltiin ja avattiin työssä suunnitellun mukaisesti. Työn tulokseen voi näin ollen olla tyytyväinen, mutta työtä olisi voinut parantaa esimerkiksi suorittamalla kyseiseen yritykseen teemahaastattelu. Teemahaastattelun kohteena olisi voinut olla niin esimies kuin myyntipäällikkö, mutta teemahaastattelu kariutui suunnitteluvaiheessa kohdeyrityksen organisaatiomuutoksiin. Opinnäytetyön laajuuteen ja sisältöön olisi voinut lisätä esimerkiksi lisää tietoa viestinnästä ja kommunikoinnista, mutta opinnäytetyön tarkka rajaaminen poissulki näiden aihealueiden läpikäymisen. Näin ollen opinnäytetyön sisältö vastasi suurimmalta osalta suunniteltua sisältöä.

Toisaalta, seuraavaksi voidaan pohtia tilannetta, jossa samankaltaisessa myyntiorganisaatiossa ja yrityksessä ei olisi myyntiassistenttia. Teorian ja opinnäytetyöntekijän havaintojen perusteella voidaan todeta, että myyjillä on melko suuri määrä työtä tehtävään. Työpäivään sisältyy usein paljon muuta työntekoa kuin

pelkkää myyntityötä. Nämä työtehtävät vievät aikaa, mutta samalla voidaan sanoa, että myyjä on perillä asioistaan kun hän itse hoitaa jokaisen työtehtävän alusta loppuun saakka. Myyntiassistentin käyttäminen muun muassa paperitöissä sekä asiakashallintajärjestelmän täytössä saattaa olla kätevää, mutta se voi olla samalla riskialtista.

Jos mietitään tilannetta, jossa myyntiassistentti on vastuussa noin neljän myyntipääällikön tai myyjän asiakassalkuista sekä tuotelähetuksista. Hänellä on näin ollen suuri vastuu kollegoidensa työtehtävien sujumisesta, joten myyntiassistentin sekä myyjien välille tulee luoda saumaton kommunikointi, jotta tästä prosessista saadaan toimiva ja tehokas. Riskinä prosessissa on se, että myyntiassistentti ei kommunikoi tarpeeksi työtehtävistään ja muutoksista esimerkiksi asiakashallintajärjestelmässä tai myyntiprosessissa. Kehnoa kommunikointia voi seurata esimerkiksi väärä tuotelähetys. Kuten aikaisemmin todettiin, niin tässäkin tapauksessa jokaisen yrityksen kohdalla täytyy löytää oikea tapa rakentaa juuri oikeanlainen myyntiorganisaatio.

Pohdittaessa onko järkevää palkata myyntiassistentti yritykseen, tulee suurin mietintä jättää itse yrityksen johdolle ja henkilöstölle. Pelkästään toisten tuloksiin ja tutkimuksiin ei välttämättä kannata luottaa vaan prosessissa tulee tarkastella oman yrityksen voimavaroja ja perimmäistä tarvetta myyntiassistentille. Näin ollen kysymyksen voisi muotoilla seuraavasti: tulisiko yritykseemme palkata myynnin tukihenkilö tai myyntiassistentti?

Samalla voidaan pohtia myyntiassistentin tuomaa lisäarvoa myyntiprosessissa. Esimerkiksi uusien kontaktien määrä saattaa lisääntyä huomattavasti, mutta kuinka laadukkaita kontaktit oikeastaan ovat? Laadulla tässä tapauksessa tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin asiakas oikeastaan ”perehdytetään” yrityksen tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin. Lisäksi ensivaikutelma voidaan tehdä ainoastaan kerran ja yrityksille ensisijaisen tärkeää on luoda positiivinen ja miellyttävä ensivaikutelma tarjottavista tuotteista, palveluista sekä brändistä.

Kehnon esiintymisen ja huonon ensivaikutelman seurauksena myyjä saattaa joutua tekemään kaksin verroin enemmän töitä, jotta miellyttävä lopputulos voi-

taisiin saavuttaa. Voidaankin miettiä, että onko suurien määrien havittelu aina toivottavaa jos voidaan tehdä asiat kerralla kunnolla ja oikein. Kuten työssä aikaisemmin mainittiin, myyntiassistentin työtehtävät tulee määritellä ja rajata tarkasti. Myöskään koulutuksen tärkeyttä ei voida tarpeeksi painottaa, jotta paras mahdollinen työpanos ja hyöty saataisiin esille myyntiassistentin työstä. Koulutuksella ja hyvin määritellyillä työtehtävillä voidaan välttyä muun muassa huonon ensivaikutelman antamiselta.

Viimeisenä voidaan mainita, että myyntiassistenttia tulee kokeilla eri myyntiprosessin vaiheissa. Kaikkein parasta ja kannattavinta ratkaisua ei tämän opinnäytetyön pohjalta voida tarjota, mutta opinnäytetyö antaa hyvän pohjan yrityksen sisäisille kokeiluille. Esimerkkinä voisi toimia tilanne, jossa myyjät hoitaisivat pelkästään uusasiakashankinnan sekä myynnin. Näin ollen myyntiassistentille ja/tai myynnin tuelle jäisi loput työvaiheet myyntiprosessista ja myyjille vapautuisi lisää aikaa tärkeään myyntityöhön.

### **10.1 Teorian ja empirian kohtaaminen**

Opinnäytetyötä tehtäessä ja varsinkin empiiristä osuutta rakentaessa oli ilo huomata kuinka omat havainnot ja ideat kohtasivat teoriassa esitettyjen aiheiden kanssa. Kuitenkin uusia asioita löytyi esimerkiksi myyntiassistentin luonteenpiirteitä tarkasteltaessa. Teoriassa oli kirjoitettu hyvin vähän siitä, millaisia luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia myyntiassistentilla tulisi olla. Ylipäänsä myyntiassistentin työstä on kirjoitettu todella vähän teoriaa, mikä luo tälle opinnäytetyölle lisäarvoa. Näin ollen, tämän opinnäytetyön pohdintoja sekä johtopäätöksiä voi käyttää työnhakuprosessin tukena, esimerkiksi hakiessa myyntiassistentin työpaikkaa.

Kun mietitään myynnin teoriaa ja peilataan sitä tähän opinnäytetyöhön, voidaan todeta, että teoria eroaa paikka paikoin hyvinkin paljon käytäntöön verrattuna. Teoria tekee asioista monimutkaisempia kuin mitä ne oikeastaan ovat, esimerkiksi myyntiprosessin kuvaus tässä opinnäytetyössä. Prosessi vaikuttaa pitkältä



ja jokseenkin monimutkaiselta, mutta työelämässä huomaa, että asiat eivät loppujen lopuksi olekaan niin monimutkaisia.

Lopuksi haluan mainita, että opinnäytetyön aihe on siitä mielenkiintoinen, että vastaavanlaista työtä ei ole aikaisemmin tehty. Tämä johtaa juurensa siihen, että tutkimusmenetelmä oli fenomenologinen eli teorian vastapainona käytettiin opinnäytetyöntekijän omia kokemuksia sekä tuntemuksia. Tämän opinnäytetyön tapauksessa kokemukset ja tuntemukset ovat ainutlaatuisia ja vain opinnäytetyöntekijä pystyy niistä näin ollen kirjoittamaan. Sen ansiosta sisällöllisesti samanlaista opinnäytetyötä ei todennäköisesti tulla kirjoittamaan tulevaisuudessa. Tämän takia totesin fenomenologisen tutkimusmenetelmän erittäin mielenkiintoiseksi ja suosittelen sitä korkeakoulujen lopputyöntekijöille. Varsinkin siinä tapauksessa kun opinnäytetyöntekijä haluaa tuoda omia havaintoja esille työssä ja tutkia niitä teoriaa apuna käyttäen.

## **10.2 Oma oppiminen sekä jatkokehitysmahdollisuudet**

Opinnäytetyöprosessin aikana voin sanoa oppineeni paljon. Työn suunnittelu sekä aikataulutus ovat henkisesti ja fyysisesti haastavia kokonaisuuksia. Opinnäytetyö ei ole yksinkertainen koitos vaan vaativa ponnistus, johon tulee käyttää aikaa ja resursseja kiitettävä määrä. Opinnäytetyötä tehdessä tulisikin muistaa unohtaa työt ja muu koulunkäynti, jotta opinnäytetyön tekeminen ei kärsisi. Koska opinnäytetyön valmistumista ei vahdi oikeastaan kukaan muu kuin opinnäytetyöntekijä sekä ohjaaja oppilaitoksen puolesta, niin opinnäytetyön tekemisestä on näin ollen helpompi luistaa kuin esimerkiksi töistä tai koulukursseista. Lisäksi, opinnäytetyön suunnitteluun tulisi käyttää aikaa ja valmistumisen sekä prosessin kannalta tärkeintä olisi suunnitella jämäkkä aikataulu. Tätä opinnäytetyötä tehdessä muun muassa välitarkistuspisteet olivat tarpeen, jotta prosessin toteutumista pystyi seuraamaan. Mainittakoon myös, että omatoimisuus on opinnäytetyön tekemisessä tärkeää ja olen itsekkin kehittynyt tällä osa-alueella.

Jatkoa ajatellen, aihetta on mahdollista jatkojalostaa esimerkiksi mahdollisesti tulevassa pro gradu –tutkielmassa tai ylemmän ammattikorkeakoulun loppu-

työssä. Jatkojalostuksen aiheena voisi toimia esimerkiksi myyntiassistentin kannattavuuden mittaaminen puhtaasti taloudellisesta näkökulmasta. Tämä tarkoittaisi tutkimista siitä, kuinka paljon myynti muuttuu euroissa mitattuna. Lisäksi tarkemmin voitaisiin paneutua asiakasvirtojen suuruuden muutokseen sekä mitata ajallisesti sitä, kuinka paljon myyntiassistentin palkkaaminen vaikuttaa myyntipäälliköiden työpäivään, esimerkiksi haastattelemalla sekä käyttämällä apuna yrityksen raportteja ja muita materiaaleja. Tällöin kuitenkin vaadittaisiin kyseisen yrityksen hyväksyntää tällaisen aiheen toteuttamiseksi.

## Lähteet

- Jobber, D. & Lancaster G. 2009. Selling and sales management. Pearson Education Limited.  
<http://users.net1.cc/pako/sellex%20books/Sales%20Management/The%20Selling%20And%20Sales%20Management%A9%20Pearson%20Education%20Limited%202003,%202006,%202009.pdf>. 24.4.2015
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2011. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Fenomenologinen tutkimus.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus> 8.5.2015.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kervinen, A.P. 2014. Myyntiprosessi ohjelmistoyrityksessä. Oulun yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro gradu.  
<http://herkules oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201405241498.pdf>. 24.4.2015.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. 1991. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. Journal of Applied Psychology, Vol 81, No. 1. 36–51.
- Kärnä, E. 2010. Tehoa myyntiin – myynnin tuki kuntoon. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Teemaryhmäjulkaisu. Opinnäytetyö.  
<http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tehoamyyntiin.pdf> 8.5.2015.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia - Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Liukas, L. & Mykkänen, J. 2014. Koodi 2016. Lönnberg Print. Helsinki.  
[https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/koodi2016/Koodi2016\\_LR.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/koodi2016/Koodi2016_LR.pdf)
- Manpower Oy. 2015. Työhakemus – myyntiassistentti.  
<https://www.manpower.fi/fin/tyon-haku/tyo/49220867-c28b-41f2-8361-2e8a34b278dd/myyntiassistentti/> 4.5.2015.
- Northouse, P. G. 1997. Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peltonen, A. 1998. Tuottava tehdas. Helsinki: Opetushallitus.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä – Myyntiratkaisujen menestystekijät. Helsinki: WSOY.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy
- Tahvanainen, E. 2014. Myyntiassistenttina toimiminen ICT-alan yrityksessä. Joensuu.
- Tilastokeskus. 2015. ICT-sektori. [http://www.stat.fi/meta/kas/ict\\_sektori.html](http://www.stat.fi/meta/kas/ict_sektori.html) 26.5.2015.
- TE-Palvelut. 2015. Työhakemus – B-to-B Myyntiassistentti.  
[http://www.mol.fi/tyopaikat/tyopaikkatiedotus/haku/8684639\\_fi.htm](http://www.mol.fi/tyopaikat/tyopaikkatiedotus/haku/8684639_fi.htm) 5.5.2015.

TE-Palvelut. 2015. Työhakemus – Myyntiassistentti.

[http://www.mol.fi/tyopaikat/tyopaikkatiedotus/haku/8689295\\_fi.htm](http://www.mol.fi/tyopaikat/tyopaikkatiedotus/haku/8689295_fi.htm)  
5.5.2015.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen.  
Keuruu: KY-Palvelu Oy.

VMP Group. 2015. Työhakemus – Tekninen Myyntiassistentti.

<http://www.vmp.fi/Suomi/fi/Tyontekija/Avoimet+tyopaikat/?vacancynr=40814&tabselected=vacancy> 4.5.2015.